

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE COMERCIO Y TURISMO

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN CONSUMO Y COMERCIO



**El pequeño minorista en España: Situación actual y análisis de su
competitividad en el mercado**

AUTOR: DIAZGRANADOS CASTAÑO RAFAEL

DNI: AQ216350

TUTOR: REVILLA CASTRO JUAN CARLOS

Departamento: Psicología social

Curso académico 2016/2017

Convocatoria: Septiembre

A la atención del Coordinador del Máster en Consumo y Comercio

ÍNDICE

Introducción.....	4
1. Panorama actual del comercio minorista.....	7
1.1 Situación general en la actualidad.....	7
1.2 El sector comercio en épocas de crisis.....	9
1.3 El sector comercio en la actualidad.....	10
1.4 El comercio minorista a nivel nacional.....	11
1.5 El comercio minorista en la Comunidad de Madrid.....	13
1.6 El comercio minorista en la Sierra de Madrid.....	15
2. La regulación del comercio minorista.....	17
2.1 Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.....	17
2.2 Ley 1/2010 de 1 de marzo, de Ordenación del Comercio Minorista.....	19
2.3 Ley 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio de la CAM.....	20
2.4 Implicaciones de la regulación del comercio minorista.....	21
2.5 El impacto del régimen regulatorio sobre el pequeño minorista.....	23
3. ¿Quién es el pequeño minorista?	25
3.1 Aspectos del consumo a tener en cuenta por parte del pequeño minorista.....	28
4. Situación y problemática del pequeño minorista.....	33
4.1 Trabajadores, relaciones laborales y empleo.....	33
4.2 La innovación.....	34
4.3 La formación.....	35
4.4 El producto.....	36
4.5 El precio.....	36
4.6 La financiación.....	37
4.7 Competitividad y productividad.....	37
4.8 La competencia.....	38
4.9 La concentración empresarial.....	43

4.10	¿cuál es el papel del pequeño minorista?	44
4.11	El reto al cual se enfrenta.....	45
5.	Investigación cualitativa.....	47
5.1	Descripción de la situación.....	47
5.2	Hipótesis.....	47
5.3	Objetivos.....	48
5.4	Justificación.....	49
5.5	Metodología de la investigación.....	49
6.	Análisis cualitativo.....	55
6.1	Funcionamiento de un pequeño comercio minorista.....	55
6.2	Motivaciones para montar un establecimiento de comercio.....	57
6.3	Razones que llevan a tomar la decisión de vender un producto en una zona.....	59
6.4	Conocimientos y experiencia con que cuentan los pequeños minoristas.....	62
6.5	Factores que incentivan o desincentivan la creación de empresa.....	64
6.6	Quiénes son sus clientes o cuál es su mercado.....	68
6.7	Dificultades y amenazas del pequeño negocio minorista.....	70
6.8	La ventaja competitiva del pequeño minorista para hacer frente a la competencia.....	77
6.9	Comportamiento del comercio minorista después de la crisis.....	81
6.10	Perspectivas y percepción del minorista acerca de su permanencia en el mercado....	82
	Conclusiones.....	86
	Referencias Bibliográficas.....	91

INTRODUCCIÓN

El comercio minorista es una de las actividades más importantes en la economía española representando el 40% del total de las ventas del sector, adicionalmente es el mecanismo por el cual se conecta la producción con el consumidor final, reflejando todas las interacciones económicas y sociales que existen alrededor del proceso de distribución y venta de bienes y servicios. Por una parte se encuentran todas las etapas del proceso productivo de las empresas dedicadas a ofrecer productos al por menor y la cadena de valor que se genera en dicho proceso, y por otra parte se encuentran todos los factores, económicos, sociales y culturales que inciden en el acto de la compra, los cuales llevan a tomar la decisión de consumir.

El pequeño minorista es uno de los agentes económicos más importantes dentro de este sector, representado en su mayoría por empresas unipersonales o con menos de tres empleados que se dedican a vender productos bajo diferentes formas de comercio, siendo la más importante de ellas, la venta tradicional en establecimiento.

El pequeño minorista es pieza clave dentro del aparato productivo nacional, no solo por la generación de producto interno, sino por su participación dentro del mercado laboral contribuyendo de manera positiva en los índices de ocupación y generación de empleo. La iniciativa empresarial en unos casos, y en otros la necesidad de mejorar su nivel de vida o simplemente el hecho de encontrar una forma de subsistir, hacen que las personas decidan emprender su propio negocio de venta al por menor.

Sin embargo, y debido a los constantes cambios que sufren los mercados, ya sea por la globalización de las economías, la desregularización y liberalización en materia legislativa, o por la acelerada dinámica de los negocios que se generan de la innovación y los adelantos tecnológicos, el comercio minorista ha presenciado desde hace un par de décadas la llegada de nuevos competidores como las grandes superficies y el comercio electrónico. Estos nuevos competidores se apropiaron de una gran parte de la cuota del mercado y aún continúan en pleno proceso de expansión cambiando de manera radical el modelo de negocio del comercio minorista, haciendo que el pequeño empresario pierda participación, competitividad y en algunos casos vea amenazada su permanencia.

A pesar de ello, el pequeño comercio sigue siendo más grande que sus competidores ya que posee cerca del 58% del volumen del negocio. Llama la atención la importante presencia que aún tiene en la geografía nacional, participando con varios tipos de productos y perteneciendo activamente al tejido social de una población. Es el caso de la Sierra de Madrid donde existen varios pequeños minoristas que cuentan con su establecimiento para ofrecer sus productos al cliente local, conviviendo con las grandes superficies que también llegaron a hacer parte de éste territorio y con la venta on-line que cada vez tiene más acogida dentro de los consumidores.

El objetivo entonces es conocer su situación, los problemas a los que se enfrenta y cuáles son sus acciones para responder ante las amenazas del mercado; analizar cuáles son las estrategias con las que cuenta el pequeño minorista si quiere ser competitivo y mantenerse en el negocio.

El presente trabajo analiza la situación y problemática del pequeño comerciante en España; para lo cual se parte de una revisión estadística del panorama actual del sector comercio, particularmente del comercio minorista y adicionalmente para la Comunidad de Madrid. Posteriormente se hace un análisis de la normativa existente al respecto, partiendo de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, sus modificaciones en materia de regulación, y también de la ley autonómica de la Comunidad de Madrid; analizando las implicaciones de la regulación del comercio minorista y el impacto que tiene para el pequeño comercio.

Partiendo de la revisión literaria que se ha encontrado en textos y documentos relacionados con el tema, se propone una definición de pequeño minorista, considerando la naturaleza de pequeño empresario y la finalidad de su actividad económica. También se analizan algunos aspectos del consumo que inciden en las decisiones de la empresa y son parte importante de la estrategia que debe seguir el pequeño empresario en busca de la competitividad.

Seguidamente se hace una revisión de la situación y problemática actual a la que se enfrenta, analizando los factores que se consideran más relevantes y los cuales describen y explican el comportamiento y la posición actual del pequeño minorista en el mercado.

Una vez analizada la situación y problemática que evidencian los escritos relacionados con el tema, resulta útil analizar de primera mano los puntos de vista y opiniones de los pequeños minoristas, quienes son los directamente involucrados en el negocio; por esta razón se realiza

una investigación cualitativa con establecimientos comerciales y asociaciones de comerciantes de la Sierra Oeste de Madrid, con el objetivo de identificar los factores que más inciden en su operación, plantear las variables a tener en cuenta para llegar a ser más competitivos y conocer las razones de su permanencia en el sector.

1. PANORAMA ACTUAL DEL COMERCIO MINORISTA

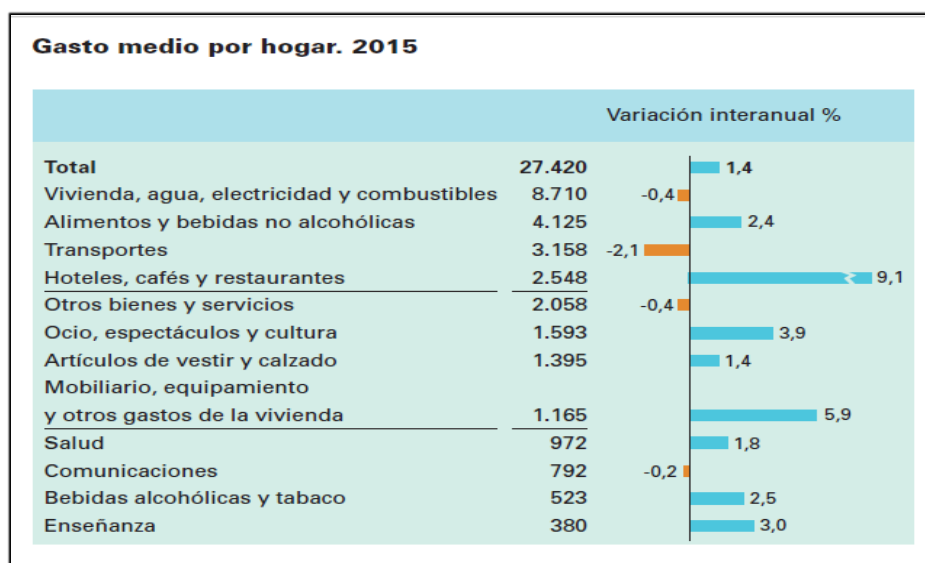
1.1 Situación general en la actualidad

Existen algunos indicadores sociales y económicos que están directamente relacionados con el funcionamiento del comercio y son importantes en el momento de analizar qué ocurre con éste sector, los cuales se mencionarán de manera tangencial, posteriormente se entrará en materia y se revisará la evolución del sector, así como también el comercio minorista.

Según la información consultada en la publicación del Instituto Nacional de Estadística (2017), el país cuenta con 46.445.800 habitantes al 1 de enero de 2016.

Por tercer año consecutivo el 2016 presentó inflación negativa, se situó en el -0,2%; la Comunidad de Madrid presentó un índice de precios por debajo de la media nacional.

Respecto al gasto medio por hogar, según la encuesta de presupuestos familiares, en 2015 ascendió a 27.420 euros, lo cual representó un aumento del 1,4% respecto al año anterior. Indicador positivo ya que desde el año 2008 no se registraban porcentajes positivos. También sube el gasto medio por persona un 1,9% y se sitúa en 10.960 euros (INE, 2017). Para el caso de la Comunidad de Madrid, el gasto medio por persona es un 10% superior respecto a la media total del país.



Lo anterior indica que los españoles vuelven a consumir bienes en algunos sectores donde generalmente se deja de gastar cuando los ingresos disminuyen, como lo son; los alimentos y

las bebidas, la hostelería, el ocio y la cultura, el vestido y calzado, el mobiliario y equipamiento de la vivienda.

Según los datos arrojados por la encuesta de condiciones de vida, el ingreso medio de los hogares españoles fue de 26.092 euros para el año 2014. Para la Comunidad de Madrid se ubica por encima de los 30.000 euros.

La variable ingresos está directamente relacionada con la producción bruta de un país, para el 2016 nuevamente crece el PIB, éste año asciende a 1.113.851 millones de euros.



Fuente: INE

Al revisar las cifras de la Comunidad de Madrid ésta aporta el 18,9% del total, y refleja el mayor crecimiento real entre el 2015 y 2016. En términos de PIB per cápita ocupa el primer lugar con 32.723 euros por habitante.

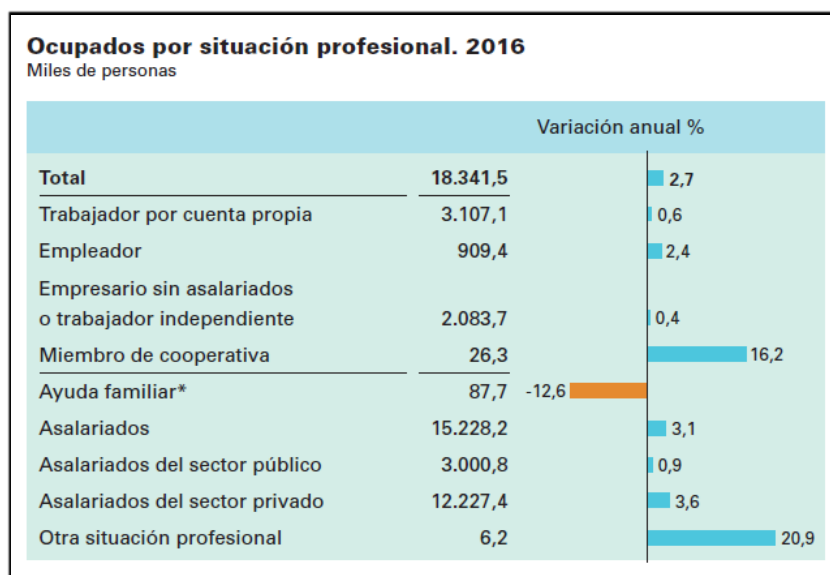
El nivel de ocupación

Por primera vez desde 2010, la tasa de paro baja del 20 y se sitúa en el 19,6% en el 2016; para una población activa de 22.8 millones de personas (INE, 2017).

En el caso de la Comunidad de Madrid la tasa de paro se ubica entre el 15 y 20%, es decir por debajo de la media del país.

Ahora bien, el número de ocupados asciende a 18,3 millones en media anual, un 2,7% más que en 2015. De ellos, el 17% son trabajadores por cuenta propia quienes suben un 0,6% en media la cual la componen, entre otros, empleadores y trabajadores independientes. Como se puede ver, la proporción dentro de los trabajadores por cuenta propia que son empleadores (909.400) es menos de la mitad que los empresarios sin asalariados (2.083.700); lo cual quiere decir que la mayoría de los trabajadores por cuenta propia son trabajadores independientes y no generan empleo adicional al que ellos ocupan.

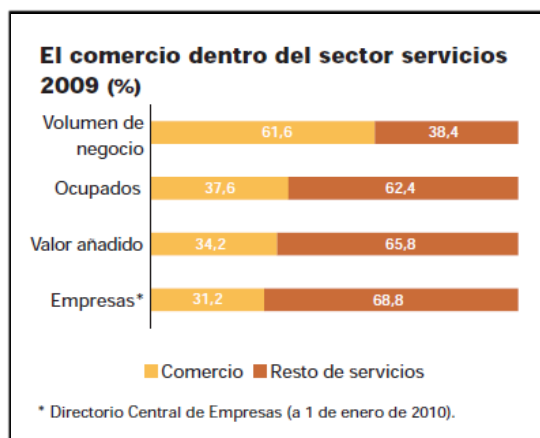
Salarialmente para el año 2014, se diferencian dos tipos de ingreso por éste concepto: Por un lado está el salario medio el cual se ubica en 22.858 euros/año, y por otra parte está el salario más frecuente, que es de 16.491 euros al año.



Fuente: INE

1.2 El sector comercio en épocas de crisis

Según el boletín informativo de Instituto Nacional de Estadística llamado *Cifras INE* en su edición de enero de 2011 titulada “*comprar y vender. Panorámica del comercio en España*” el sector servicios representaba un 51,2% del PIB para el 2009, estos servicios de mercado están compuestos por el comercio, la hostelería y el transporte, entre otros. El comercio es el tipo de negocio más grande dentro de ellos con un 61,6% del total del sector.



Fuente: INE

El sector comercio a su vez constituye el 8,2% del total de negocios del país, y la Comunidad de Madrid es quien más contribuye con un 22,5%. La crisis económica fue notable en todo el sector, prueba de ello dentro del comercio minorista es la venta y reparación de servicios de motor la cual cayó un 20,7% en 2008 y un 18,2% en 2009 (INE, 2011); este es una de las

actividades comerciales que más sienten las caídas económicas ya que los hogares restringen el gasto en automoción cuando de cuidar las finanzas se trata.

Lo anterior contrasta con las cifras actuales que se describieron anteriormente donde se puede apreciar cómo los hogares han venido aumentando nuevamente el gasto en bienes que representan mejoría en su nivel de bienestar y no únicamente los necesarios para sobrevivir.

Por otra parte, según datos del Directorio Central de Empresas “casi ochocientas mil empresas activas se dedicaban al comercio en España, lo que supone un 24,2% del total” (INE, 2011, pg. 2). A su vez, para el 2009, el sector comercio ocupaba a 3,2 millones de personas; de ellos el comercio minorista ocupaba a la mayor parte, un 54,7%; el resto de ocupados estaban en comercio al por mayor y automoción. Sin embargo el salario medio del comercio minorista era el más bajo (16.644 euros) comparado con el del comercio al por mayor (25.218 euros). Lo mismo ocurría con la tasa de asalariados, en el comercio minorista era 72,3% y en comercio por mayor 85,8% (INE, 2011).

1.3 El sector comercio en la actualidad

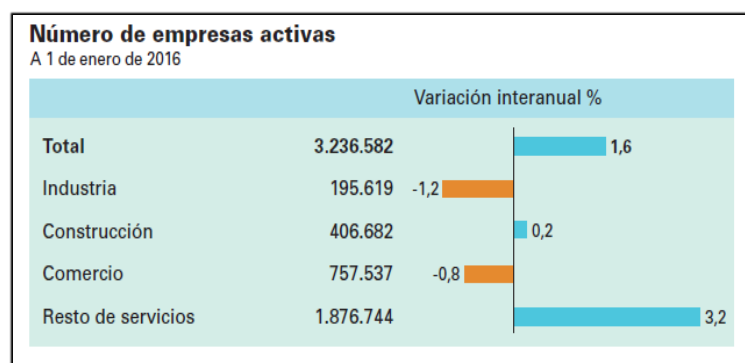
España está presentando un aumento en los dos últimos años del número de empresas activas; para el 2015 creció la cifra un 1,6% llegando a 3,24 millones. El 20% de estas empresas tiene menos de 2 años y el 55% del total no tiene asalariados (INE, 2017). Estas dos últimas cifras demuestran la tendencia por parte de la población a crear pequeñas empresas y apostar a emprender negocios propios como respuesta a las épocas de crisis.

Como se había mencionado anteriormente, el sector servicios representa un 67,2% del PIB de todo el país, los servicios de mercado son; el comercio, la hostelería, el transporte, entre otros. Esta cifra es muy superior a la del 2009 cuando constituía un 51,2% del PIB.

Dentro de estos la actividad comercial es la más representativa, “tanto por número de empresas y ocupados como por volumen de negocio y aportación al valor añadido” (INE, 2017, pg. 44).

Ahora bien, del total de empresas que existen, 757 mil son empresas dedicadas al comercio, es decir, que el sector comercio representa el 23,4% del aparato productivo privado nacional. A pesar de ello el sector comercio presentó una disminución del 0,8% entre el 2014 y 2015 del total de empresas activas (INE, 2017) idéntica cifra a la que existía en 2009 (INE, 2011). Supone lo anterior que el número de empresas activas dedicadas al comercio no ha visto recuperación desde la época de crisis; existe la tendencia a crear nuevas empresas, pero el

80% de ellas no supera el segundo año de actividad, puede ser éste un factor que ayude en parte a explicar que el número no haya aumentado.



Fuente: INE

A pesar de ello, para el año 2014, las ventas de las empresas del sector comercio sumaron 656.527 millones de euros, lo cual representa un crecimiento del 2,9% respecto al año anterior, y ocuparon 2,9 millones de personas.

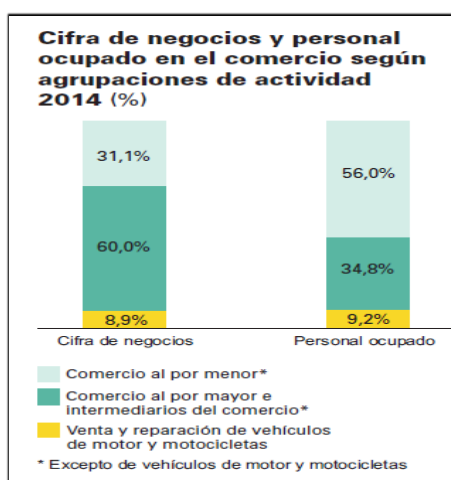
Las cifras también indican que la mayoría de los artículos que producen los fabricantes no los venden al consumidor final, lo que ocurre es que son vendidos a comerciantes o distribuidores para su reventa; tres cuartas partes de las ventas del comercio al por mayor y la mitad del comercio minorista son compradas para revender (INE, 2011).

1.4 El comercio minorista a nivel nacional

El comercio al por menor en el valor de las ventas representa el 40% es decir 262.611 millones de euros, sin embargo ocupa al 56% del personal (respecto al 2009 ocupa a más personas), pero tiene el salario medio más bajo de las empresas del sector; 16.957 euros/persona, comparado con 26.298 euros del comercio al por mayor. Anteriormente se mencionó que en la economía española se diferencian dos tipos de ingreso en la población ocupada: Por un lado está el salario medio el cual se ubica en 22.858 euros/año, y por otra parte está el salario más frecuente, que es de 16.491 euros al año. Como se puede ver las empresas dedicadas al comercio minorista pagan el salario más frecuente, el cual es casi 10.000 euros/año más bajo que el salario pagado en el comercio al por mayor y también muy por debajo del salario medio español.

Por su parte el porcentaje de empleados que ganan un salario también es menor en la venta minorista, un 72,6% contra un 85,7% del comercio mayorista (INE, 2017). A pesar de ello las cifras del salario medio y la tasa de asalariados mejoran con respecto a la época de crisis.

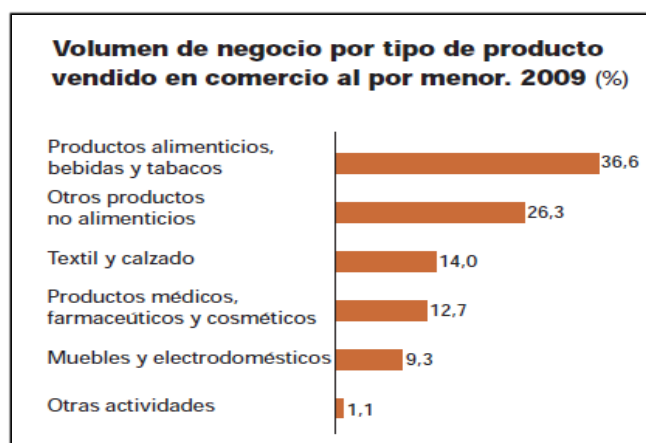
Esto último marca una tendencia a remunerar la actividad del comercio minorista con otras modalidades diferentes a un salario como por ejemplo comisiones sobre ventas, premios sobre resultados o pagos sobre cumplimiento de metas.



Fuente: INE

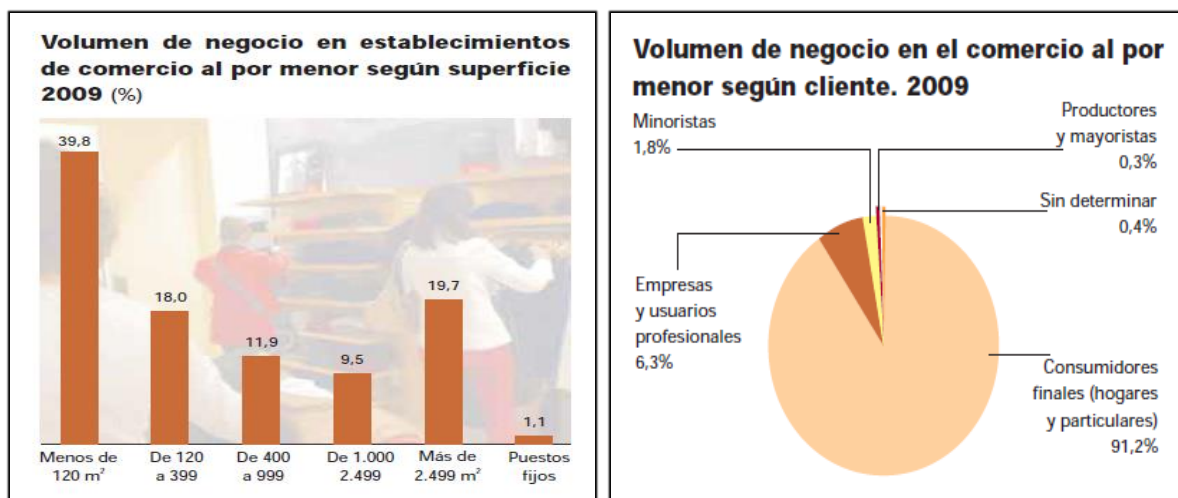
Como se ha indicado anteriormente cerca de la mitad de los artículos que vende el comercio minorista son comprados para revender (50,1%), y por ende, lo que también muestra que la otra mitad de los artículos puestos al mercado por parte de los minoristas son producidos por ellos mismos.

A pesar de ello, la mayor parte del volumen de ventas al por menor se encuentra en productos alimenticios, bebidas y tabaco, seguido por un agregado de otros productos no alimenticios y en tercer lugar los textiles y el calzado (INE, 2017).



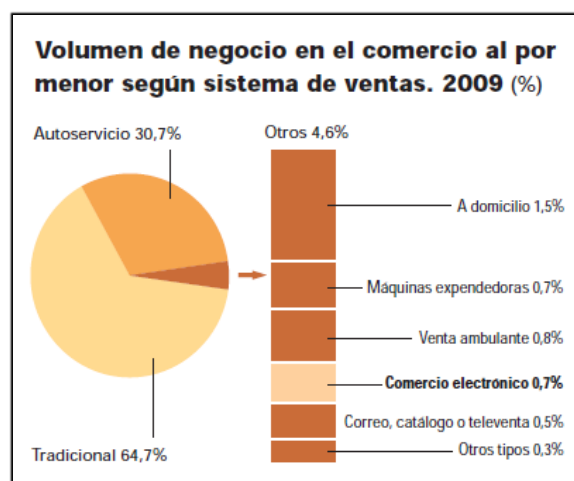
Y dentro del total de las ventas minoristas ganan los pequeños comerciantes; los establecimientos con una superficie inferior a 400m² poseen el 57,8% del volumen del negocio, en comparación con las grandes superficies que representan el 19,7% de las ventas.

Este volumen total de ventas es realizado en su gran mayoría al consumidor final, es decir, hogares y particulares, quienes compran el 91,2% del producto minorista (INE, 2011).



Fuente: INE

Por último, sigue siendo el sistema tradicional (venta en establecimiento) el más importante dentro del total de ventas del comercio minorista, representando un 64,7% del volumen de negocio. Para tener en cuenta el comercio electrónico solo participa un 0,7% de las ventas y de éste se realizará un análisis en un apartado posterior (INE, 2017).

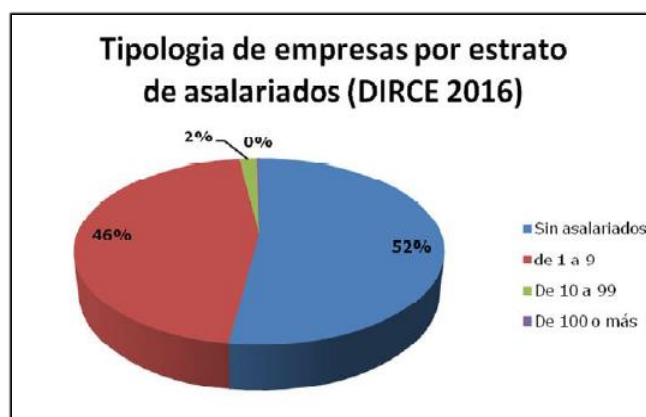


Fuente: INE

1.5 El comercio minorista en la Comunidad de Madrid

El comercio de productos al por menor en la Comunidad de Madrid lo conforman 66.950 establecimientos y aporta el 7,4% del PIB regional, a junio de 2017; es importante aclarar que éste número de establecimientos no quiere decir que existan el mismo número de empresas, ya que existen empresas que cuentan con más de un local comercial. Respecto al número de

empresas la región cuenta con cerca de 53.500, y de las cuales el 98% son pequeñas empresas, es decir 52.430. (D.G. Comercio y Consumo CAM, 2017).



Fuente: Dirección General de Comercio y Consumo de la CAM

Las empresas que no cuentan con asalariados, son los negocios unipersonales o familiares. Estas empresas, junto con las que tienen entre 1 a 9 asalariados son las que se consideran como pequeños minoristas. De hecho, la media de trabajadores contratados se encuentra entre 1,8 y 4,7 empleados por establecimiento (Instituto para la formación CAM, 1996).

Dicho número de establecimientos ocupa a 286.624 personas, lo cual representa el 9,96% de toda la población ocupada de la CCAA (D.G. Comercio y Consumo CAM, 2017).

En contraste con el número de pequeñas empresas y de establecimientos minoristas, en la Comunidad de Madrid existen 110 centros y parques comerciales en los cuales hacen presencia las grandes superficies y las grandes marcas de todos los productos.

Respecto al comercio electrónico, la Comunidad se encuentra por encima de la media en cuanto al número de personas que realizó compras por internet con un 42,2%, y representan el 16,7% del total de las compras on-line del país (D.G. Comercio y Consumo CAM, 2017).

En cuanto al volumen de ventas, el comercio minorista registró 32.500 millones de euros en facturación, y corresponde al 15,25% del total nacional (D.G. Comercio y Consumo CAM, 2017). Los datos encontrados no diferencian el volumen de ventas de la gran superficie, respecto al del pequeño minorista.

1.6 El comercio minorista en la Sierra de Madrid

La Sierra de Madrid está dividida a su vez por varias zonas; teniendo en cuenta que la investigación cualitativa del pequeño minorista se realizará en los municipios de Collado Villalba, Galapagar y Colmenarejo, pertenecientes a la Sierra Oeste, la información relativa al panorama actual en cifras será de dichas poblaciones.

Sin embargo los datos en cuanto a volúmenes de ventas, participación e importancia en el mercado o distribución entre pequeños comercios y grandes superficies no fueron encontrados¹.

A pesar de ello se relacionan a continuación los únicos datos encontrados de cada municipio en el Banco de Datos Almudena de la web oficial de la CAM, con el fin de tener una aproximación de la importancia de cada uno de ellos.

Collado Villalba

El PIB del sector servicios de distribución y hostelería para el 2015 asciende a 338,6 millones de euros y representa el 31,7% de la producción total del municipio, sin embargo no es posible diferenciar cuánto es por distribución minorista.

Existen 5.586 empresas, de las cuales el 85,0% (4.748) son unidades productivas de menos de tres trabajadores. Ésta información permite apreciar que la gran mayoría son microempresas, pero no es posible identificar las que se dedican al comercio minorista de las otras actividades económicas.

Colmenarejo

En el municipio de Colmenarejo, el PIB del sector es de 27,5 millones y representa el 18,1% del total de la producción del municipio. A pesar que no refleja el valor del comercio minorista, si es posible apreciar que el sector no tiene una participación tan importante como si la tiene en Collado Villalba.

Por otra parte, existen 608 empresas que cuentan con menos de 3 trabajadores, y representan el 88,1% del total de unidades productivas registradas en el municipio.

(1) Una vez realizado el trabajo de investigación, buscando en documentos, páginas web como el INE, la Cámara de Comercio de Madrid, la página de Madrid.org, el Instituto de estadística de la CAM, la Dirección General de Comercio y Consumo de la CAM, entre otras. Y en visitas a la Cámara de Comercio de Madrid, a los ayuntamientos de cada municipio y a la Dirección General de Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid, no fue posible conseguir información al respecto de los municipios donde se realizó la investigación cualitativa, dado que estos últimos no reportan información alguna sobre volúmenes de ventas.

Adicionalmente desde que la nueva LOCM eliminó el régimen de autorización para el establecimiento minorista, el trato estadístico que se ha venido haciendo no diferencia la producción del pequeño minorista respecto a la gran superficie, a nivel local.

Galapagar

Para el caso de Galapagar el PIB del sector asciende a 91,7 millones de euros y es el 23,8% del total del producto interno para el 2015.

Existen 2.887 empresas con menos de 3 trabajadores lo cual es el 92,3% del total de empresas del municipio.

Aunque los datos no sitúan el comercio minorista y menos al pequeño establecimiento de la zona, nos ofrecen un panorama del tamaño de cada municipio, siendo Collado Villalba el más grande de la Sierra Oeste, seguido por Galapagar y Colmenarejo en su orden. Es importante destacar que la participación del sector de distribución es mayor en el PIB, cuanto más grande es el municipio; lo anterior podría explicarse por el volumen de población existente o por los ingresos totales de ésta.

Por otra parte, en los tres municipios predominan las microempresas sobre el total de unidades productivas registradas para el año 2015.

2. LA REGULACION DEL COMERCIO MINORISTA

Para comprender el funcionamiento del comercio minorista y su situación actual, es necesario tener claro y analizar qué estipula la legislación al respecto; así mismo los objetivos e impacto que pretende la normativa para el sector.

Para ello se han tenido en cuenta las siguientes leyes:

- La Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista y la Ley 1/2010 de 1 de marzo, de Ordenación del Comercio Minorista; de carácter y aplicación nacional, la última de ellas como modificación a la primera.
- La Ley 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid; de aplicación autonómica.

Todas ellas coinciden en la necesidad de hacer leyes flexibles, dinámicas, de fácil aplicación que vayan en línea con la globalización y modernización de los mercados, logrando así una mayor competitividad y eficiencia del aparato productivo español.

A las anteriores leyes se suma lo estipulado en los códigos civil y de comercio como apoyo legislativo en la interpretación de los contratos celebrados entre las partes.

2.1 Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista

Según como lo expresa la misma ley 7/1996 en el texto consolidado del Boletín Oficial de Estado, su objeto principal es “*establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial*” (BOE-A-1996-1072). Lo anterior sin desestimar las consideraciones que se hayan dictado en materia por parte de las Comunidades Autónomas.

Así mismo la ley define como comercio minorista “*aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento*” (BOE-A-1996-1072).

Es de resaltar que dentro del comercio minorista se puede o no disponer de un establecimiento, lo cual quiere decir que también están incluidas dentro de ésta definición las personas físicas o jurídicas que realicen ventas a distancia o fuera de un establecimiento comercial.

La ley también establece y garantiza el ejercicio de la actividad comercial bajo los siguientes principios constitucionales:

- Libertad de empresa.
- Libre circulación de bienes
- Libertad de establecimiento comercial.
- Libre y leal competencia.

Los anteriores principios se convierten en uno de los principales objetivos que pretende la legislación con su marco regulatorio.

En cuanto al precio, éstos serán determinados y ofertados bajo el principio de la libre y leal competencia, existiendo casos excepcionales en los cuales el gobierno puede fijar el precio como lo son (para el tema de análisis): productos de primera necesidad, materias primas estratégicas y bienes producidos en regímenes de monopolio. A pesar de ello dentro de la LOCM no existe un mecanismo de regulación que actúe sobre el precio en los casos que existan posiciones dominantes del mercado u oligopolios, salvo la prohibición de vender a pérdida.

Lo anterior respecto al precio, ahora en cuanto a las materias primas y el manejo de proveedores tampoco existe un mecanismo claro dentro de la ley que intente frenar alguna posición dominante que pueda ejercer alguna o algunas empresas sobre un mercado o bien específico, solamente se hace referencia a los plazos de pago a proveedores. Lo anterior hace que dentro del comercio minorista una forma de ganar mercado por medio del mejor precio sea conseguir las mejores condiciones con los proveedores haciendo que las demás empresas queden fuera del mercado al no poder conseguir los mismos productos o los puedan conseguir, pero a precios fuera de competencia:

“las referidas posiciones de dominio permiten una descarga abusiva y asimétrica de costes sobre los fabricantes” (Schwartz, 1999, pg. 11).

Es por ello que el principio de la “libre” competencia no siempre va de la mano con la leal “competencia”, ya que en varios casos los agentes que participan en la cadena de valor de un producto se ven perjudicados por la posición dominante de una o unas empresas; para el caso de los proveedores se ven perjudicados ya que negocian las condiciones en desventaja, y para el caso de los demás agentes que quieren participar del mercado quedan por fuera de él, ya que no pueden conseguir los productos en las mismas condiciones para ser llevados al consumidor final.

Adicional a la venta en establecimiento comercial, la LOCM también contempla otras formas de comercio las cuales llama *ventas especiales*, las cuales son:

- La venta multinivel.
- Las ventas a distancia.
- La venta automática.
- La venta ambulante o no sedentaria.
- La venta pública en subasta.
- La actividad comercial en régimen de franquicia.

Solamente se hace referencia a ellas ya que en el presente trabajo el análisis cualitativo se llevará a cabo en establecimientos comerciales.

2.2 Ley 1/2010 de 1 de marzo, de Ordenación del Comercio Minorista

Con el ánimo de actualizar la legislación a los constantes cambios en materia económica y social que supone la rápida transformación de los mercados y también con el fin de adaptarse a la normativa comunitaria, se hace necesario modificar la legislación estatal de ordenación del comercio minorista.

El 12 de diciembre de 2006 se aprobó la directiva de servicios 2006/123/CE, del parlamento y el consejo europeo y tiene por objeto “la liberalización de los servicios de mercado en la UE, mediante la reducción de las cargas administrativas y la eliminación de requisitos a la entrada de nuevas empresas” (Matea, 2011, pg. 105).

La ley 1/2010 de primero de marzo reforma algunos temas establecidos en la LOCM, como son, por una parte, la modificación del régimen general de autorizaciones en materia de establecimientos comerciales lo cual busca simplificar las vías administrativas.

Respecto a la modificación del régimen general de autorizaciones la ley busca suprimir trámites administrativos y limitantes jurídicos que impidan a los comerciantes establecer sus comercios con mayor libertad. Con ello la ley estatal se adapta a lo establecido por la CE en su directiva 2006/123/CE, y logra que se garanticen aún más los principios de libertad de empresa para que tanto los pequeños como los grandes comercios puedan convivir en un ambiente de libre competencia y satisfacer las demandas de los consumidores.

Para mejorar y garantizar la libertad de establecimiento, y el libre acceso al mercado de los comercios minoristas la ley 1/2010 de 1 de marzo modificó lo establecido y suprimió el régimen de autorización comercial, así como también elimina las razones de índole

económico dentro de las razones imperiosas de interés general cuando por algún motivo la instalación del establecimiento quede sometida a autorización (BOE-A-2010-3365).

La normativa autonómica de regulación del comercio minorista

En España, son las Comunidades Autónomas las encargadas de regular la actividad minorista, a pesar que existe una normativa de carácter general dictada por el estado, ésta es una directriz base sobre la cual cada CCAA tiene la potestad de dictar las leyes que consideren más convenientes para su territorio.

A continuación se relaciona la legislación por comunidades que responde a la normativa de servicios de la CE del comercio minorista en relación a la liberalización del mercado y la eliminación o flexibilización de barreras administrativas para la creación de empresa (Matea, 2011).

Normativa autonómica de adaptación a la directiva de servicios

Andalucía	Decreto Ley 3/2009, de 22 de diciembre
Aragón	Decreto Ley 1/2010, de 27 de abril
Canarias	Ley 12/2009, de 16 de diciembre
Cantabria	Ley 2/2010, de 4 de mayo
Castilla-La Mancha	Ley 2/2010, de 13 de mayo
Castilla y León	Decreto Ley 3/2009, de 23 de diciembre
Cataluña	Decreto Ley 1/2009, de 22 de diciembre
Comunidad de Madrid	Ley 1/2008, de 26 de junio
Comunidad Foral de Navarra	Ley Foral 6/2010, de 6 de abril
Comunidad Valenciana	Ley 12/2009, de 23 de diciembre
Extremadura	Ley 7/2010, de 19 de julio
Galicia	Ley 7/2009, de 22 de diciembre
Islas Baleares	Ley 8/2009, de 16 de diciembre
La Rioja	Ley 6/2009, de 15 de diciembre
País Vasco	Ley 7/2008, de 25 de junio
Principado de Asturias	Ley 9/2010, de 17 de diciembre
Región de Murcia	Ley 12/2009, de 11 de diciembre

FUENTE: Banco de España.

Fuente: Banco de España

2.3 Ley 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid.

En la misma línea que la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, la Comunidad de Madrid tiene por objetivo la modernización y especialización del sector minorista en busca de una mayor competitividad; para lo cual ha decidido modificar en parte el régimen regulador al respecto, haciéndolo más estable y flexible para los comerciantes.

Si bien, la ley 16/1999 de 29 de abril, de comercio interior de la Comunidad de Madrid buscó garantizar la competitividad de un sector en constatación de evolución bajo los principios de “*libertad de empresa y de la competencia, la libre circulación de bienes, y la garantía de los intereses y derechos de los consumidores*” (BOE-A-2008-15147), leyes posteriores fueron flexibilizando el régimen que regulaba el sector. Todo ello para que especialmente la pequeña y mediana empresa se hiciera más competitiva. Ahora, con la Ley de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid la flexibilización y el dinamismo que suponen los cambios realizados en el marco regulatorio, se espera contribuir a lograr el objetivo de competitividad y dinamización de las empresas en la región.

Como primera medida, la ley 1/2008 define el concepto de *actividad comercial minorista* así: “*la que tiene como destinatario al consumidor final, teniendo como objetivo el situar u ofrecer en el mercado, por cuenta propia o ajena, productos y mercancías, así como ofrecer determinados servicios que constituyan un acto de comercio, independientemente de la modalidad o soporte empleado para ello...*” (BOE-A-2008-15147).

Respecto a la flexibilización de los trámites, se elimina el registro de actividades y empresarios comerciales ya que su propósito era meramente censal.

En relación a los establecimientos comerciales, la ley define como gran establecimiento el que tenga una superficie superior a 2.500 metros cuadrados y vendan productos al por menor; adicionalmente también se incluye el concepto de gran establecimiento colectivo como son los centros comerciales.

Por último, la ley liberaliza los horarios tanto de apertura como de cierre de los comercios en días laborables y festivos; lo anterior supone una mejora en la competitividad y modernización del sector.

2.4 Implicaciones de la regulación del comercio minorista

Teniendo en cuenta el marco regulatorio del comercio minorista, es importante considerar cuáles son las incidencias económicas en factores como la productividad del sector, el nivel de precios, el empleo y la competitividad. Según Matea y Mora (2009) en su documento de trabajo una mayor regulación estatal conlleva una mayor inflación y densidad comercial, pero por otra parte una menor ocupación.

La regulación al respecto en España se ha caracterizado por ser rigurosa y poco flexible, organismos como el FMI, la OCDE y la Comisión Europea la han calificado de ésta manera, lo cual no permite la competitividad y la libre empresa. Sin embargo reformas a la LOCM como la de la Ley 1/2010 de 1 de marzo, han estado encaminadas a corregir dicha situación.

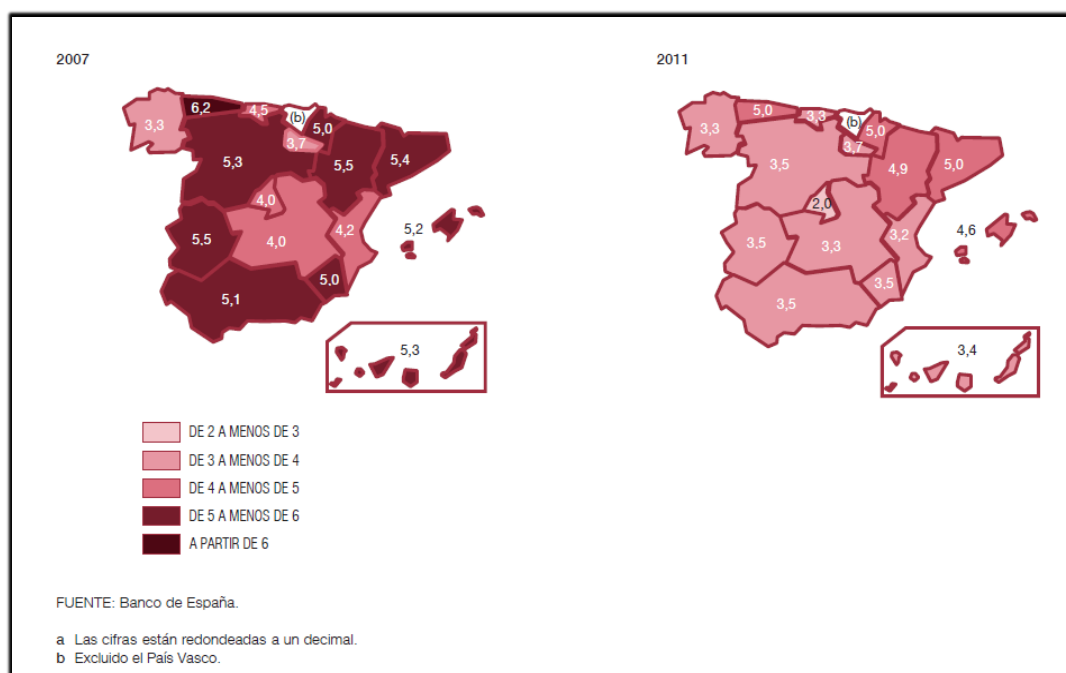
Prueba de ello es un estudio realizado por la OCDE el cual parte de construir una serie de indicadores para medir el grado de regulación del comercio, analizando factores como la normativa de cada país, los horarios comerciales y el control de precios; el resultado de ello fue que, para el año 2003, España era el tercer país más estricto en materia de regulación de los 29 países estudiados. Sin embargo, dicho estudio tuvo solamente en cuenta la legislación estatal y no la de las CCAA (Matea y Mora 2009).

Los resultados de la investigación de Matea y Mora toman importancia ya que sí toman en cuenta la regulación autonómica y cómo ello incide en las variables macroeconómicas mencionadas anteriormente, también muestra los resultados para cada comunidad. Sin embargo, para efectos del presente trabajo no se presentarán los resultados desagregados por CCAA en cada una de las variables analizadas, basta mencionar que a pesar de existir una regulación por cada región, y que entre Comunidades existen resultados bastante disímiles, lo que arroja el estudio en materia de inflación, empleo y productividad es muy similar entre ellas y por consiguiente para todo el país.

Lo anterior no se escapa a lo que ocurre en el resto de los países del mundo; una mayor restricción en materia normativa del comercio minorista lleva a una mayor inflación ya que el nivel de precios no se establece en un escenario de competitividad y libre empresa, por las mismas razones lleva a una disminución en la productividad. Y a su vez esa mayor restricción lleva a una disminución en el empleo debido a la falta de estímulo para que el pequeño empresario pueda iniciar una actividad y también a las limitaciones en materia de horarios de trabajo y días laborables.

Cobra importancia entonces la ley 1/2010 de 1 de marzo que modifica la LOCM ya que la regulación en la década anterior al 2010 se había hecho más restrictiva en las comunidades autónomas, dicha ley estipula la libertad de instalación de un establecimiento comercial y elimina la autorización en las CCAA de los grandes establecimientos “si bien las CCAA podrán introducir un régimen de autorización administrativa por tiempo indefinido por razones imperiosas de interés general, como son la protección del medio ambiente y el entorno urbano, la ordenación del territorio, la conservación del patrimonio histórico-artístico y la protección de los consumidores. En ningún caso podrán establecerse requisitos de naturaleza económica, por lo que se suprimen los criterios económicos de otorgamiento de la autorización” (Matea, 2011, pg. 106).

A continuación se presenta un gráfico del territorio español donde se aprecia un indicador del grado de regulación del comercio minorista por Comunidades Autónomas entre el 2007 y el 2011.



Fuente: Banco de España

Como se puede observar, todas las CCAA disminuyeron el grado de regulación a partir de la ley de modificación de la LOCM del 2010 y de las que a nivel autonómico se realizaron entre 2008 y 2010, a excepción de Galicia donde se mantuvo igual.

La Comunidad de Madrid es donde más se ha flexibilizado y dinamizado la regulación del Comercio Minorista en favor de la libertad de empresa y competitividad del sector.

2.5 El impacto del régimen regulatorio sobre el pequeño minorista

Dentro de la búsqueda de competitividad y eficiencia del sistema productivo español, las leyes han favorecido la liberalización de la empresa; sin embargo la libre y leal competencia dentro de un mercado globalizado y en constante evolución hace que las empresas más grandes y con mayor capacidad económica sean capaces de atender de manera más eficiente los cambios, dejando entonces poco margen de participación al pequeño minorista quien mejor tendría que pensar en cómo obtener un mercado propio y no en cómo competir por el mercado de los grandes agentes.

En el sector del comercio minorista quienes dominan el mercado en cuanto a la oferta son las grandes superficies; son ellos quienes tienen la capacidad para fijar las condiciones de venta y ejercer una posición casi de “oligopolio” para manejar el mercado.

Respecto a la posición dominante de las grandes tiendas, Pedro Schwartz (1999) afirma que la legislación del comercio minorista está dirigida a contener la competencia únicamente en el negocio de alimentos y bebidas; pero ha descuidado los otros tipos de comercio que tienen estructuras muy diferentes desplazando a los pequeños distribuidores por los fabricantes y mayoristas.

Son las grandes superficies o las grandes empresas generalmente con varias filiales quienes dominan la mayoría de los estadios de la cadena de valor; en varios casos las materias primas y los proveedores son controlados por la gran empresa, ofreciendo condiciones que son difíciles de igualar por el pequeño minorista. La conclusión de ello es quedar por fuera del mercado, entonces la búsqueda de competitividad por medio del marco regulatorio no se cumple en el sentido que todos los agentes puedan competir en igualdad de condiciones, siempre el grande desplazará al pequeño.

A lo anterior se suma que la reforma a la LOCM de 2010 eliminó el régimen de autorización para el establecimiento del comercio minorista el cual buscaba dinamizar y flexibilizar los trámites para la instalación de un comercio en favor de la libertad de empresa y competitividad del sector, lo que hizo también fue eliminar la solicitud de autorización para las grandes superficies. Al intentar favorecer la libertad de empresa también se ve desfavorecido el pequeño comerciante quien ve cómo las grandes tiendas “invaden” su territorio.

La liberalización de los días laborables y el horario de trabajo tampoco han incidido en favor del pequeño comerciante, de hecho ésta variable no ha generado mayor impacto sobre el comercio minorista, como se pudo observar en el escrito de Matea Mora. De hecho podría afirmarse que los grandes comercios son quienes tienen la capacidad de explotar mejor ésta medida, ya que pueden contratar más turnos de personal y así brindar un servicio con horarios extendidos, con los cuales será muy difícil competir por parte del pequeño minorista donde su estructura laboral generalmente es unipersonal o cuenta solo con un empleado.

Le queda entonces al pequeño minorista buscar que el marco regulatorio juegue a su favor; por medio de la libertad de establecimiento, la libre circulación de bienes y la eliminación de barreras de entrada; debe innovar y encontrar nuevos mercados o productos para ofrecer su ventaja competitiva y en lugar de competir con las grandes superficies con el mismo modelo de negocio, ser capaces de identificar nuevas oportunidades en el mercado y diferenciar su producto.

3. ¿QUIÉN ES EL PEQUEÑO MINORISTA?

La iniciativa empresarial es la base del pequeño comercio, la cual es el resultado de la intención que tienen algunas personas de generar un valor agregado propio y ofrecerlo en el mercado. Dicha intención de crear empresa y ofrecer un producto en el mercado puede ser inspirada por la identificación de una oportunidad de negocio, o simplemente en ocasiones como respuesta a una situación social o económica del individuo que lo lleva a tomar la decisión de crear unas condiciones económicas propias que puedan mejorar su nivel de vida. Como consecuencia de la búsqueda personal de mejorar el nivel de vida, el aparato productivo hace que también se eleven los niveles de vida de la sociedad; el valor añadido de un producto genera un ingreso para quien lo vende y a su vez ingresos para quienes participan de la cadena de valor, y para la sociedad el producto satisface necesidades y crea bienestar.

La creación de empresa resulta de vital importancia en el sistema económico actual y es una variable a considerar cuando se piensa en el futuro de la sociedad; cuando las economías entran en crisis, las políticas económicas no dan el resultado esperado y las instituciones del estado son incapaces de garantizar el bienestar general de la población, en ese momento es cuando la atención se centra en la iniciativa empresarial y de ella se espera que genere nuevos proyectos empresariales para contribuir al mejoramiento de las condiciones en la sociedad (Llopis, 2000).

Las empresas tienen entonces la responsabilidad de crear o aumentar la utilidad de los bienes, con ello la economía tendrá la capacidad de generar y distribuir la riqueza por medio de salarios, rentas y utilidades y así mejorar el nivel de vida de la sociedad.

Se hace importante entonces, plantear una definición general de lo que es la pequeña empresa para contar con un punto de partida y de ésta manera comprender el concepto de pequeño minorista. Dicha definición no es sencilla, el problema radica en que definir si una empresa es pequeña o grande por su volumen deja de lado factores como la estructura interna, las funciones desarrolladas, la facturación, la productividad, etcétera.

Para efectos del análisis del presente trabajo se tomará el *Informe del Observatorio Europeo para las PYMES* a la comisión de las Comunidades Europeas de 1994 (Llopis, 2000), donde clasifica las pequeñas y medianas empresas así:

- Microempresas: 0-9 empleados.
- Pequeñas empresas: 10-99 empleados.
- Medianas empresas: 100-499 empleados.

Utilizando entonces criterios cualitativos y cuantitativos se define la pequeña empresa de la siguiente manera:

Unidades de negocio entre 0 y 99 empleados que se caracterizan por “la indivisibilidad entre propiedad y control de la empresa; centralización de actividades en su propietario; ámbito de comercialización de la producción reducido; y su presencia no incide en el resto de empresas de su alrededor por lo tanto no altera las fuerzas del mercado” (Llopis, 2000, pg. 35).

Otras características de la pequeña empresa son:

- Las pequeñas empresas participan en una baja cuota del mercado total de un sector, aunque existen casos donde pueden tener una gran cuota de un mercado muy pequeño.
- Lo anterior se justifica en parte por el hecho que se dedican a la producción o comercialización de un único producto o una única línea de productos.
- Su operación se realiza en un solo establecimiento ya que generalmente se limita al mercado local.
- Exceptuando la franquicia, la unidad de negocio es independiente, así como las decisiones que toma el propietario.

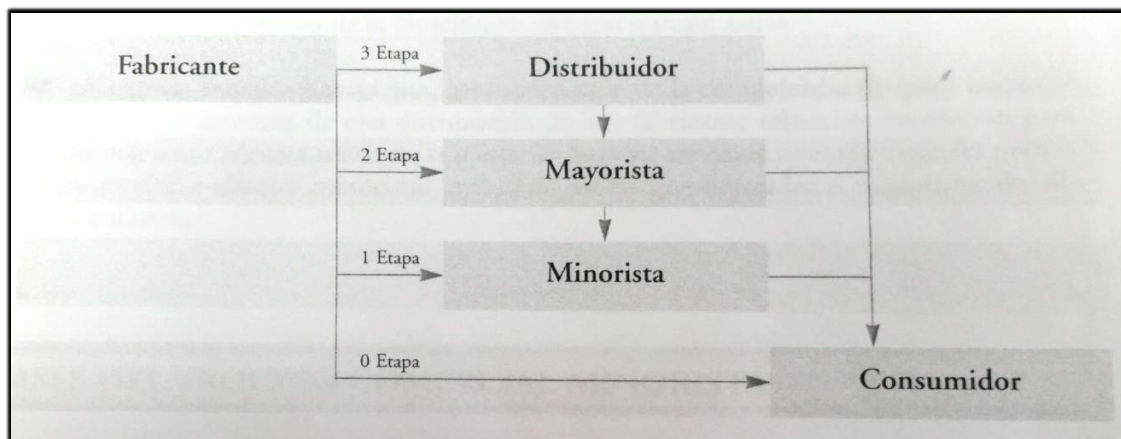
Lo cierto es que, debido al carácter local de la pequeña empresa, considerarla dentro de un conjunto homogéneo no sería adecuado, existen variables como: la ubicación geográfica, el sector económico, el marco regulatorio, el tipo de producto, el perfil del consumidor, los tipos de competidores, entre otras, que hacen de ella una unidad productiva muy particular. Cualquier análisis acerca de este tipo de empresas debe ser segmentado teniendo en cuenta las anteriores particularidades.

Por otra parte, el sector comercio en España cuenta con un importante segmento de actividad económica que es la distribución comercial, la cual a su vez se diferencia en distribución mayorista y minorista, siendo esta última la que será tomada en cuenta para entender quién es el pequeño minorista.

El minorista se ubica directamente entre el fabricante y el consumidor final, generando solamente una “etapa” dentro de la cadena de distribución.

En el caso del pequeño minorista, éste también puede ser el fabricante, pero lo cierto es que debe buscar ubicarse en la etapa uno de la distribución para lograr ser competitivo, ya que si recurre a intermediarios como mayoristas o distribuidores, y no al fabricante directamente, encontrará un sobrecosto en el producto el cual seguramente lo dejará fuera del mercado.

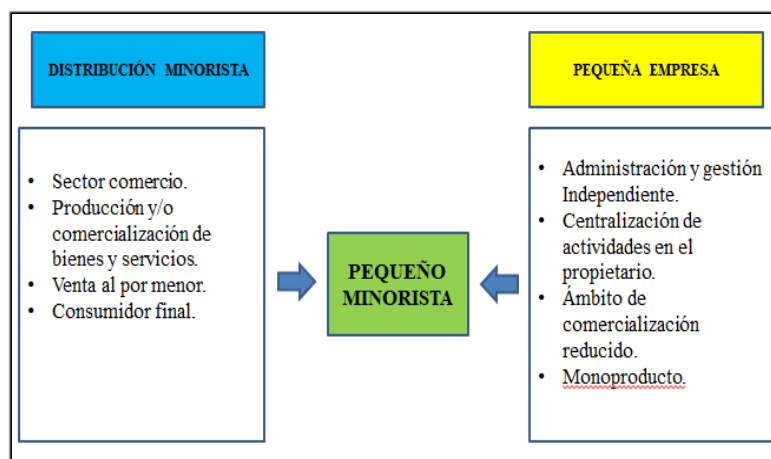
La cadena de distribución comercial



Fuente: Instituto para la formación de la Comunidad de Madrid

Ahora bien, partiendo de los atributos del pequeño empresario y teniendo en cuenta las características del distribuidor minorista se puede llegar a entender quién es el *pequeño minorista* dentro del sector comercio en España.

Entonces, el pequeño minorista es la fusión de ambos conceptos: el de pequeño empresario y el de distribuidor minorista.



Es importante aclarar que no se puede definir únicamente al *pequeño minorista* dentro de pequeña empresa, ya que ésta última también agrupa unidades de negocio que se dedican a la producción de bienes los cuales no son comercializados al por menor. Y en sentido contrario

tampoco se puede definir únicamente dentro del distribuidor minorista ya que en éste grupo encontramos grandes empresas que se dedican a la venta de productos al por menor.

Dicho lo anterior, **el pequeño minorista es la unidad de negocio independiente manejada por su propietario, quien se dedica a la producción y/o comercialización de un producto o un tipo de productos los cuales son vendidos al por menor en un mercado local y generalmente al consumidor final.**

3.1 Aspectos del consumo a tener en cuenta por parte del pequeño minorista

En la actual economía, la distribución comercial es quien garantiza la circulación de bienes y servicios entre la producción y el consumo; el pequeño minorista forma parte fundamental de éste proceso. Sin embargo existen una serie de aspectos que éste debe tener en cuenta para optimizar su labor de cara a establecer estrategias y así llegar a ser competitivos.

Los factores que influyen en la distribución comercial desde el punto de vista del consumo representan mayor importancia de cara al pequeño minorista, el grado en que se pueda comprender al comprador potencial será clave para el diseño y ejecución de su propio negocio.

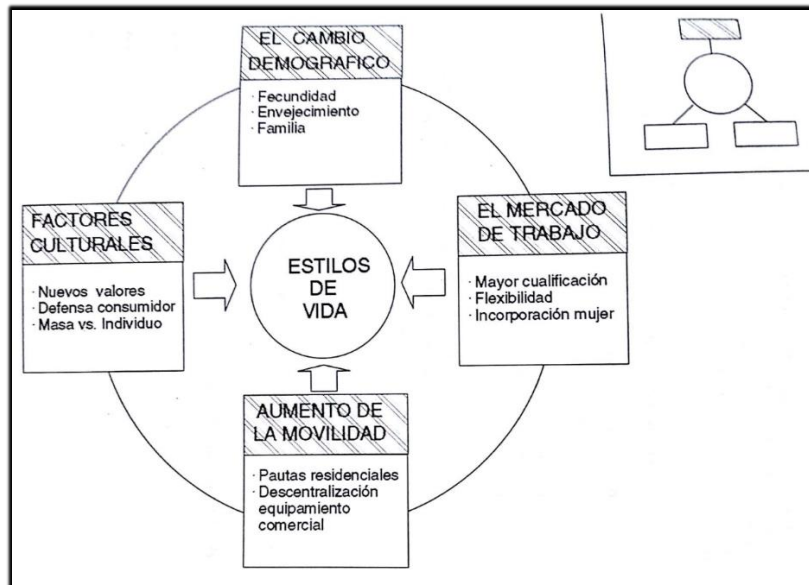
Analizar la demanda es considerar los factores y situaciones que están en constante evolución y determinan el hábito de compra.

Por esta razón se hace importante describir las claves que influyen sobre las decisiones de consumo².

3.1.1 Los estilos de vida

Existen una serie de fuerzas sociales que inciden en el consumo de los individuos; la conjunción de ellas va generando los estilos de vida las cuales son muy diferentes en cada periodo de tiempo de la sociedad y por eso se hace necesario evolucionar las estrategias de distribución comercial. Dichas fuerzas se relacionan a continuación:

(2) En el texto del Ministerio de Comercio y Turismo para la elaboración del tema mencionado, se ha utilizado como guía el esquema propuesto por ALONSO, J., 1992 "El nuevo consumidor español. El impulso de comprar y la estrategia empresarial en distribución comercial". *Distribución y Consumo* n° 4 pp.10-23.



Fuente: Ministerio de Comercio y Turismo.

- El cambio demográfico: En España el comportamiento demográfico tiende a cambiar, cualitativa y cuantitativamente la población objetivo de las estrategias comerciales. Desde los años setenta se viene reduciendo el crecimiento poblacional como consecuencia del descenso en el número de nacimientos. Junto con el aumento de la esperanza de vida, la sociedad tiene una proporción importante de población anciana y una reducción de población joven. Los hogares por consiguiente con el paso de los años también tienden a disminuir y se va creando una nueva composición del hogar.
- El mercado de trabajo: Por estos días, la población española es más cualificada que antes; lo anterior se ha dado porque han tenido la necesidad de formarse y así ser competitivos en un mercado de trabajo más profesional lo cual ha tenido repercusión en los hábitos de consumo y por ende en la oferta de bienes y servicios por parte de los comerciantes.

Por otra parte, desde las últimas décadas la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral también ha influido en las nuevas formas de distribución comercial, ahora las decisiones de compra en el hogar se toman de forma consensuada, también se dispone de menos tiempo para las labores domésticas así que los productos que se consumen cambian y se adaptan a la nueva estructura familiar.

- Factores culturales: Los elementos anteriores y la modernización de la sociedad, hacen que dentro de la población española surjan nuevas tendencias que cambian los productos y la forma como se comercializan. La reducción del tiempo de trabajo, el uso del internet y en ocasiones el excedente en el ingreso hacen que ahora las

personas puedan dedicarse a actividades de ocio. El medio ambiente es otra tendencia cultural que influye en la sociedad, la salud es un factor que toma bastante importancia ya que está directamente relacionado con la calidad de vida. Los anteriores factores se convierten en una nueva oportunidad de negocio para el pequeño comerciante ya que, junto con la necesidad de diferenciación, se definen nuevos consumidores de productos específicos donde se puede ser competitivo.

Por último, y dentro de los factores culturales más importantes para tener en cuenta dentro del análisis del comercio minorista y a su vez que incide en la existencia e importancia de los pequeños comercios, es lo que en el texto del Ministerio de Comercio y Turismo se llama la *doble actitud en el consumidor*; “por una parte, su participación masiva (en la adquisición de productos de gran consumo y la compra en grandes superficies) deriva en una tendencia hacia la desaparición de posiciones individuales ante la selección de los productos. Pero por otra, desde la propia sociedad de consumo se potencia la individualidad como argumento de distinción y diferenciación social, siendo cada vez más evidente la segmentación en tipología de consumidores” (Min. Comercio y Turismo, 1995, pg. 37). Entonces, coexisten los productos convencionales de consumo masivo con los productos más especializados dirigidos a satisfacer las necesidades de distinción.

“La necesidad de notoriedad, que para muchos se justifica con llevar o poseer un producto diferente, también puede darse sencillamente por comprar en un lugar diferente” (Min. Comercio y Turismo, 1995, pg. 37).

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, toman importancia los establecimientos de pequeños minoristas quienes tienen la posibilidad de ofrecer productos novedosos y únicos.

- Aumento de la movilidad: Existe ahora el concepto de *geografía difusa*, en la cual el concepto de cerca o lejos depende no de la distancia, sino de la comunicabilidad entre los lugares (Min. Comercio y Turismo, 1995); la mejora en la infraestructura vial, el aumento de los servicios de transporte y la accesibilidad al automóvil en los hogares hacen que la movilidad mejore radicalmente en las últimas décadas. Es por ello que en las ciudades se marca una tendencia hacia relocalizar su población en las periferias, adicionalmente al concepto cada vez más generalizado de buscar calidad de vida fuera del estrés y el caos de la ciudad; para el caso de España este fenómeno se hizo visible en los años ochenta y noventa.

Entonces, como es de esperar, la periferia metropolitana también acoge nuevas empresas que buscan satisfacer las necesidades de consumo; grandes establecimientos comerciales y pequeños comercios conviven dentro de ese organismo social haciendo que funcione casi de manera independiente al centro de la ciudad.

3.1.2 Los procesos de comunicación

Otro de los factores que influyen en la distribución comercial desde el punto de vista del consumo y que los pequeños comerciantes deben tener en cuenta, es el proceso de comunicación que se da en el acto de compra. En el cual el consumidor responde a un estímulo emitido por un vendedor, es decir, lo que percibe el comprador ante la oferta del producto que le ofrece el comerciante.

La percepción es la forma de interpretar todos los mensajes enviados al cliente objetivo y cómo los asimila e interioriza.

Con base en el concepto de percepción, el comerciante minorista debe tener en cuenta algunas pautas como:

- El consumidor asimila solamente la información que solucione una necesidad, por ello la importancia de conocer los intereses de la población objetivo.
- Los consumidores cada vez más reaccionan al servicio que se presta en la venta de un bien, no solo en el producto como tal. Esto se verá reflejado en el hábito de compra y la fidelización del cliente.
- Existe un llamado “precio psicológico” en el cual, según la información obtenida del producto, un precio elevado puede ser percibido como de buena calidad y viceversa (sin que eso refleje la realidad). Sin embargo en una franja mental que deduce el consumidor, un precio elevado por encima del margen se considera como “caro”, un precio bajo sin salir del margen inferior, se considera “oportunidad”. El ideal es ubicarse en el medio de la franja mental del consumidor donde su precio psicológico es “conveniente”.

3.1.3 Los factores personales

Desde el punto de vista del consumo, existen factores de tipo personal que afectan el proceso de compra e inciden en la distribución comercial. Los individuos proyectan en sus decisiones criterios subjetivos como los rasgos en la personalidad, los motivos de compra y la

experiencia acumulada. Éstos a su vez son traducidos en criterios objetivos dentro del proceso de compra como (Min. Comercio y Turismo, 1995):

- La imagen de marca.
- El precio.
- La apariencia del producto.
- La relación calidad/precio.
- La durabilidad del producto.

Una vez revisados los factores que pueden llegar a ser más determinantes desde el punto de vista del consumo, es labor del minorista identificar los que afecten su negocio y determinar una estrategia para adaptar su producto y su empresa a lo que dictan las constantes transformaciones de la distribución comercial.

4. SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DEL PEQUEÑO MINORISTA

El comercio minorista es muy grande y heterogéneo entre sí, de hecho la mayor parte de las empresas que componen el aparato productivo son pequeñas y medianas. Sin embargo, a pesar de ésta heterogeneidad, comparten un conjunto de elementos particulares dentro de su proceso productivo que las definen (Llopis, 2000). Existen factores endógenos y exógenos del proceso productivo que deben ser tenidos en cuenta ya que explican el comportamiento y la posición actual del pequeño minorista en el mercado.

A continuación se relacionan los aspectos que se consideran más relevantes para describir dicha situación y problemática.

4.1 Trabajadores, relaciones laborales y empleo

Existen dos puntos de vista respecto al manejo que se da a las relaciones laborales en las pequeñas empresas:

El primero de ellos afirma que se explota a la mano de obra, se ofrecen condiciones laborales precarias en cuanto a salarios, horas trabajadas y tipos de contratación.

El segundo sostiene que la pequeña empresa es el “centro utópico del bienestar social” (Llopis, 2000) donde los trabajadores están altamente satisfechos y las relaciones entre ellos y el propietario son menos conflictivas.

En ocasiones, a pesar de contar con condiciones laborales más bajas, los trabajadores prefieren emplearse en las pequeñas empresas donde encuentran un mejor trato y más tranquilidad.

Otra particularidad respecto a los trabajadores es el hecho que la pequeña empresa en España “se nutre de un mercado laboral secundario” (Llopis, 2000, pg. 40), donde se acostumbra contratar mano de obra joven, con poca experiencia y menor cualificación; en empleos donde predominan los contratos temporales. Lo anterior genera una alta rotación, ya que el pequeño minorista no puede mantener mejores trabajadores por medio de mayores salarios.

En España las empresas de pequeños minoristas generalmente son unipersonales, manejadas enteramente por su propietario, o su estructura laboral cuenta solamente con un empleado el cual es un dependiente que tiene un pago por debajo de la media salarial.

A nivel de indicadores de empleo, si bien es cierto que, el pequeño minorista no es un epicentro de generación de trabajo, sí contribuye a mejorar los niveles de ocupación de la sociedad ya que la iniciativa empresarial y las formas de trabajo independiente hacen que existan menos parados en la economía. Lo anterior significa que el pequeño minorista contribuye a solucionar el problema de la falta de oportunidades laborales que existen en el país; a veces la mejor motivación es la necesidad de ser productivos y así satisfacer las necesidades de supervivencia.

4.2 La innovación

Respecto a la innovación, se puede decir que también existen dos conceptos los cuales dan ópticas diferentes a éste elemento dentro de la pequeña empresa.

Si se entiende innovación como el lanzamiento de un nuevo producto al mercado o la puesta en práctica de un proceso productivo, los pequeños empresarios han sido más proactivos en este aspecto, pero si la innovación se asocia a la adopción de nuevas tecnologías pensadas para aumentar el nivel de competitividad de las empresas, los pequeños negocios no son muy proclives a invertir en ella ya que cuentan con una limitada inversión de capital y cualquier cambio financiero significativo será transferido directamente al precio en casi igual proporción, es decir, no pueden amortizar dicha inversión en el tiempo con la misma facilidad que las grandes empresas.

Como lo manifiesta José Luis Alonso y Ricardo Méndez (2000), la innovación tecnológica contribuye de forma decisiva a modificar la organización del trabajo y del territorio. Ante esta situación ineludible, el pequeño minorista debe ser consciente de ello y tomar medidas que le permitan responder ante la ventaja que pueden tener los grandes comercios sobre el mercado.

Lo cierto es que la innovación resulta un factor productivo estratégico y genera ventajas competitivas para quien la aplica; por eso el objetivo del pequeño empresario que quiera participar en el mercado debe ser estar en constante proceso innovador, solo las empresas que entienden éste concepto son capaces de atender las necesidades de un mercado dinámico y cambiante.

“La innovación convierte el *saber* en un recurso estratégico fundamental, lo que otorga un valor esencial a las actuaciones tendientes a incorporar conocimientos capaces de añadir valor al trabajo, elevar su productividad, reducir costes, mejorar la calidad de lo producido, satisfacer en mayor medida y con creciente rapidez la demanda de unos mercados cada vez

más competitivos, e incluso generar otros para nuevos productos” (Alonso y Méndez, 2000, pg. 23).

4.3 La formación

Uno de los pilares fundamentales para dar el paso hacia la innovación es la formación de las personas que componen la estructura organizativa del pequeño comercio.

Dado que la mayoría de las pequeñas empresas son manejadas de forma unipersonal o cuentan con un solo empleado, las funciones a desempeñar están altamente concentradas, es decir, que una persona lleva el manejo integral del negocio y de la gran mayoría de procesos vinculados al proceso productivo. Para los casos que se cuenta con empleados, por lo general son dependientes o personal encargado del transporte.

Es generalmente el dueño de la empresa quien gestiona desde la consecución de suministros, pasando por la logística, hasta la venta y servicio posventa de sus productos.

Si bien es cierto que, el manejo contable y fiscal se ha tercerizado en gestorías profesionales, esto no quiere decir que el pequeño minorista deba estar aislado de las tareas informáticas. Un ejemplo de ello es el cambio en la manera de gestionar los inventarios; anteriormente los suministros, pedidos o reposición se manejaban por medio de “albarán y archivo”, ahora estas labores se realizan por medio de herramientas informáticas, las cuales requieren un nivel de formación para su manejo (Instituto para la formación CAM, 1996).

Al mismo tiempo, en la actualidad han surgido nuevas herramientas asociadas al manejo y crecimiento de los negocios como lo son; los estudios de mercado, el marketing, las estrategias en ventas, la psicología del comprador, etc., las cuales son imprescindibles para cualquier pequeño empresario que pretenda mantenerse competitivo en el mercado. Es importante invertir tiempo y esfuerzos en éste tipo de formación para poner en práctica nuevas estrategias, las cuales combinadas con el conocimiento y la experiencia empírica pueden ser claves en el crecimiento del negocio.

4.4 El producto

Para mantener su vigencia en el mercado, las empresas tienen como estrategia diversificar cada vez más su producción, logrando con ello fidelizar sus consumidores hacia su marca sin perder de vista los deseos de diferenciación que tienen ellos. Si bien es cierto que la pequeña

empresa no siempre puede diversificar su producción, su estrategia puede ser ofrecer a los consumidores productos que se diferencien y así lograr la fidelización de sus clientes.

El producto del pequeño minorista generalmente “se trata de un producto personalizado, con una mejor adecuación para competir en mercados locales. Se puede señalar que presenta cierta especialización productiva, y que la mayor parte de su producción va dirigida al consumidor final. Del mismo modo, se indica que la pequeña empresa presenta mayoritariamente una producción monoproducción” (Llopis, 2000, pg. 38).

Por lo anterior, el diseño de un producto personalizado enfocado a atender necesidades particulares de sus clientes y la calidad del mismo, se convierten en unas de las ventajas competitivas más importantes.

4.5 El precio

Junto con un producto competitivo, la fijación del precio óptimo constituye uno de los objetivos más importantes de la estrategia de mercadeo de la empresa. Teniendo en cuenta que en la actualidad existen diferentes tipos de establecimientos comerciales, cada formato aplica una estrategia distinta para ganar posición en el sector.

Los hay quienes apuestan por estrategias enfocadas al servicio, la calidad y la personalización; y hay otros que fijan su ventaja competitiva en una estrategia de precios. Sea cual fuese el caso, las decisiones de fijación de precios constituyen uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión del minorista ya que está directa e inevitablemente relacionada con la rentabilidad, la cual es el objetivo número uno de cualquier empresa.

La estrategia de fijación de precios es tan importante tanto a corto plazo, como a largo plazo; por ejemplo, las políticas de descuentos favorecen el incremento en ventas a corto plazo, pero pueden afectar la imagen del establecimiento comercial en el futuro, creando una percepción de ser un producto de baja calidad o incitando al cliente a comprar en dicho comercio únicamente cuando está en descuento (Martínez, Martínez y Jiménez, 2008).

Cualquier decisión que se tome sobre los precios tendrá consecuencias a largo plazo; los precios altos sin justificar una relación calidad-precio, pueden dejar por fuera al comerciante, y los precios bajos sin una estrategia de marketing adecuada pueden ser relacionados con productos de mala calidad o de “oportunidad”, dejando también al comercio por fuera del mercado.

Las estrategias de mercadeo en cuanto al precio más conocidas son la estrategia de precios siempre bajos (*Every Day Low Pricing* —EDLP) y la estrategia de precios elevados-precios reducidos, también denominada estrategia de precios Hi-Lo (*High-Low Pricing*) (Martínez, Martínez y Jiménez, 2008).

Son las grandes tiendas quienes generalmente basan o acompañan su estrategia de marketing en dichas políticas de precios. Generalmente el pequeño minorista, al ser incapaz de competir con el esquema productivo de las grandes empresas, quienes pueden manejar el precio por medio de su posición dominante en la cadena de valor, opta por fijar su estrategia en el servicio, la cercanía y la personalización.

Lo anterior no quiere decir que no tenga en cuenta el precio de venta, sin embargo difícilmente existe una estrategia encaminada a fijar un precio que asegure los márgenes de rentabilidad esperados; como se había mencionado en los aspectos relacionados con el consumo que debe tener en cuenta un comercio minorista, el objetivo será intentar fijar un precio favorable que le permita posicionarse y ser competitivo en el mercado.

4.6 La financiación

La financiación generalmente depende del patrimonio personal que aporte el emprendedor, casi nunca existen fuentes de financiación externas las cuales, al no existir una garantía real en caso de impago quedan excluidas como opción para el pequeño empresario. El mayor riesgo que existe para el sector financiero se traduce en la imposibilidad de acceder a créditos o que las condiciones de éstos, así como los costes, sean desfavorables.

4.7 Competitividad y productividad

Para que una empresa alcance una posición en el mercado, debe aplicar una estrategia que le permita obtener una ventaja competitiva sobre las otras. Dicha estrategia debe ser lo suficientemente grande y sostenible en el tiempo (Rebollo, 1994).

Con base en ello, Alfonso Rebollo (1994) plantea las siguientes formas de lograr la competitividad y, de paso resume de manera clara lo que se ha venido tratando en distintos aspectos del comercio minorista:

- Ventajas en costes en el proceso productivo.
- Ventaja en diferenciación.

- Ventaja en especialización (enfoque).

La primera de ellas es de aplicación de las grandes empresas; son ellas quienes pueden conseguir mejores precios de adquisición en el aprovisionamiento o en cualquier otro proceso productivo. El pequeño comercio puede generar *entornos negociados* dónde asociarse y así lograr mejores condiciones en los costes de distribución.

Por otra parte, lograr una ventaja competitiva con base en la *diferenciación y especialización* pueden ser las estrategias que generen mejores resultados al pequeño minorista; el objetivo de ambas debe ser lograr la fidelización de sus clientes haciendo que elijan su establecimiento y sigan acudiendo a él con el paso del tiempo.

La primera de ellas concentra sus esfuerzos en crear una imagen donde lo fundamental es brindar a sus clientes lo que desean (eso que nadie más les puede ofrecer), y lo que los hace diferentes al resto.

La segunda basa su estrategia en dirigir su actividad comercial a un grupo particular de consumidores, que buscan un producto específico, o también enfocarse en el cliente de proximidad; la oportunidad está en contar con un negocio más especializado y así ganar competitividad.

Cualquiera que sea la estrategia adoptada por el pequeño empresario para ser más competitivo, debe ser complementada con ofrecer calidad en sus productos, alto nivel de servicio, personalización y calidez a sus clientes.

Por otra parte, está el hecho que el aumento de la productividad de las empresas, en parte dado por la mayor competitividad que existe a cada día hace que las éstas aprovechen la disponibilidad de avances tecnológicos para adecuarse a las necesidades de producción. Desafortunadamente en el caso del pequeño minorista generalmente no se cuenta con los recursos para hacer grandes inversiones de capital en innovación tecnológica perdiendo competitividad en el mercado.

4.8 La competencia

Una vez revisada la situación y problemática a la que se enfrenta el pequeño minorista en cuanto a la “ventaja competitiva”, es preciso analizar cuál es la situación frente a sus competidores.

Si se tiene en cuenta la cuota de mercado, dentro de las pequeñas empresas no existen grandes barreras de entrada; la inversión inicial no es muy significativa para afectar las empresas existentes, por otra parte este tipo de empresas generalmente no afectan los intereses particulares que existen en el régimen de regulación autonómico español. La cuota de mercado no solo la determina la entrada de nuevas empresas, sino también la distribución del volumen de ventas por las ya existentes.

De acuerdo con lo anterior cobra especial importancia identificar cuáles son los agentes económicos que comparten, junto con el pequeño comerciante, el volumen total de ventas del comercio minorista en España.

En el texto de LLOPIS se hace alusión a un estudio empírico de TENA en 1982 donde se concluye que la principal competencia son las otras pequeñas empresas; por eso se afirma que “los esfuerzos deben estar dirigidos a posicionarse dentro de este colectivo y considerar que en relación con la gran empresa, cada uno tiene un rol específico en el mercado” (Llopis, 2000, pg. 45).

Sin embargo, no se puede olvidar el carácter heterogéneo y dinámico del comercio minorista donde cada negocio tiene características particulares y por ende competidores diferentes, por lo cual en la actualidad resulta apresurado llegar a esa única conclusión, más aun teniendo en cuenta que entre los años ochenta y noventa la llegada de las grandes superficies afecta radicalmente la composición y participación del volumen total de ventas, y posteriormente el auge del comercio on-line cambia el modelo de negocio del comercio minorista.

4.8.1 Las grandes superficies

Desde su aparición en España hace aproximadamente treinta años, este tipo de comercio se hizo protagonista dentro del sector y generalmente se ha mostrado como el principal competidor del comercio tradicional o el pequeño minorista.

Caracterizado por ofrecer un gran número de artículos para la mayoría de necesidades del comprador, a precios muy competitivos, concentrar un alto número de empleados y con una capacidad instalada muy superior en cuanto a capital, suministros, logística, comercialización y marketing que el de cualquier otra empresa, han generado una transformación en el paisaje urbano de las ciudades y en el modelo de negocio del comercio minorista.

Dado que la población se ha movilizado hacia los municipios periféricos de las grandes ciudades, esto ha hecho que se genere un cambio en las pautas de localización de la actividad comercial. Es donde las grandes superficies han encontrado abundante suelo y barato para

instalar sus locales y centros comerciales, ofreciendo ventajas para los compradores como aparcamiento, vigilancia, calefacción y la facilidad de encontrar “todas” las marcas y productos en un solo lugar.

Frente a éste cambio en las pautas de localización el pequeño comercio sigue concentrado en las zonas tradicionales de la ciudad o población, donde el comprador no encuentra las ventajas que ofrecen las grandes superficies, situándose en cierta posición de desventaja al respecto (Instituto para la formación CAM, 1996).

Las grandes superficies no son únicamente el resultado de la entrada de competencia extranjera, también existen varias empresas españolas que se encuentran dentro de ésta categoría. Y estas no son más que el resultado de la transformación comercial que se ha vivido a nivel global y nacional; diferentes consumidores, diferentes modelos de negocio que son la respuesta a satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más grande, exigente y conocedor.

Factores como una mejor información por parte del consumidor, los cambios en los estilos de vida y la tendencia al consumo masivo hacen que las grandes superficies hayan adquirido tanta importancia dentro del panorama del comercio actual en España.

Resultado de ello es “la fuerte polarización de la estructura empresarial entre un pequeño número de grandes superficies, que tienen una creciente participación en el volumen global de ventas y beneficios del sector, y un gran número de pequeños comercios, la mayor parte de ellos de carácter familiar, que están experimentando un retroceso en estos conceptos” (Instituto para la formación CAM, 1996).

Sin embargo, y como se había indicado anteriormente, la mayor capacidad de inversión de las grandes empresas hacen que puedan controlar los diferentes agentes involucrados en el proceso productivo logrando así dominar gran parte del mercado de un producto o línea de productos, situación que afecta directamente al pequeño minorista.

Respecto a la posición dominante de las grandes tiendas, Pedro Schwartz (1999) afirma que en el mercado se han descuidado otros tipos de comercio diferentes al de alimentos y bebida donde los pequeños distribuidores han sido desplazados por los mayoristas o grandes firmas de comercio al por menor.

La conclusión de esto es que muchas pequeñas empresas se han fusionado o han sido adquiridas en su totalidad por las grandes empresas, resultado contrario al que se pretende

con la liberalización del comercio. La libre competencia entonces, termina por afectar sectores del comercio minorista llevándolos al cierre de su actividad y a mediano plazo el mercado se convierte en un oligopolio.

A pesar de que la ley de competencia establece como posición dominante que una empresa obtenga más del 30% de la cuota del mercado, en la práctica el abuso de posición de una empresa no tiene que ver con dicho porcentaje, sino con la capacidad que tienen de controlar los diferentes estadios de la cadena de valor como se ha indicado anteriormente.

Por otra parte, una situación que subyace de la posición dominante de las grandes superficies es que limitan la capacidad de decisión de los consumidores llevándolos a elegir entre unos pocos productos, por lo general los que les dejan mayor margen (Schwartz, 1999). Lo anterior puede convertirse en una oportunidad de negocio para el pequeño minorista quien puede ganar el mercado de los consumidores que buscan productos diferentes.

También en la actualidad existe la tendencia de los consumidores a comprar productos diferentes y más personalizados, lo que ha hecho que las grandes superficies dirijan parte de su estrategia a crear tiendas donde el objetivo es la cercanía y la personalización.

Los pequeños minoristas deben advertir este modelo de negocio implantado por las grandes superficies, quienes tienen la capacidad instalada para redirigir rápidamente sus esfuerzos y ganar competitividad en el mercado, ya que es en aspectos como el servicio personalizado y la cercanía con el cliente donde el pequeño minorista debe marcar la diferencia.

Hace algunos años, las grandes superficies poco o nada sabían de su entorno ya que funcionaban como una empresa red, en la actualidad con las nuevas tecnologías de información y el *big data*, pueden llegar a conocer igual o mejor a los clientes de su zona que el mismo comercio tradicional de proximidad.

Lo cierto es que, como se pudo apreciar en las cifras del comercio minorista y a pesar de la polarización existente entre pequeñas y grandes empresas, en España el mayor volumen de ventas del comercio minorista no le pertenece a las grandes superficies; por lo cual, a pesar de mantener el dominio en la oferta y en la mayoría de agentes que participan en el proceso productivo todavía queda mucho margen de oportunidad para que el pequeño minorista sea competitivo y se adapte al mercado para no ser eliminado.

4.8.2 El comercio electrónico

Una de las formas de distribución minorista con mayor crecimiento en los últimos años, no solo en España sino a nivel mundial, es el comercio electrónico. La compra y venta de productos tangibles que se realizan a través de tiendas on-line (protocolos de internet TCP/IP) se ha venido incrementando en los últimos años de manera exponencial, sin embargo y para sorpresa de lo que comúnmente se piensa, el volumen de negocio apenas representa un 0,7% del total de ventas del comercio al por menor (INE, 2011).

Los artículos que más compran los españoles son el material deportivo, la ropa y los bienes para el hogar.

Principales productos comprados por Internet. 2010

% de personas entre 16 y 74 años que los compran*

Servicios para viajes distintos del alojamiento	50,6
Alojamiento de vacaciones	50,5
Entradas para espectáculos	39,9
Material deportivo o ropa	28,3
Bienes para el hogar	19,0

* Entre los que compran por internet en el último año, que en España son un 24% frente al 40% de media en la Unión Europea.

Fuente: INE, 2011

La compra on-line se ha hecho muy popular en los últimos años debido al gran número de empresas que ofrecen sus productos de manera virtual, obedeciendo a una necesidad por parte de los consumidores quienes tienen menos tiempo para desplazarse y buscan la comodidad de que sus productos lleguen a la puerta de su casa. Sin embargo, una de las razones más importantes de la compra en línea es la facilidad y oportunidad de tener acceso a múltiples opciones que permiten al consumidor obtener la mejor información, comparar y así tomar la mejor decisión de compra de un bien o servicio.

La globalización y las plataformas informáticas han permitido que los productos a nivel mundial estén al alcance de los consumidores en tiempo real.

Dicho esquema de negocio requiere de una especialización en cuanto a conocimientos informáticos, medios de pago y sobretodo una logística de transporte y entrega altamente efectiva.

El cliente que compra por internet quiere sus productos en el menor tiempo posible y en perfecto estado. También busca que las plataformas donde compra sean de confianza para lo cual el minorista debe garantizar: la mayor información en cuanto al producto (el cual se debe

describir lo más parecido a la realidad), medios de pago seguros, la mayor información en cuanto al proceso de entrega del producto (Tracking) y una política de satisfacción y calidad posventa (Pera, 2013).

Nuevamente las empresas que cuentan con una mayor inversión de capital pueden lograr un óptimo esquema de negocio. Sin embargo no quiere decir que el comercio electrónico esté fuera del alcance de los pequeños comercios; otra vez cobra importancia la capacidad de formación e innovación que puedan tener, ya que éste tipo de venta se puede convertir en un complemento estratégico dentro de la venta tradicional en el establecimiento. Incluso si la decisión no es vender por internet (tienda en línea) el pequeño minorista debe hacer presencia en la red por medio de páginas web y/o redes sociales para “vender” su imagen de marca ya que muchos clientes buscan información de la empresa y sus productos por ésta vía.

4.9 La concentración empresarial

El sector del comercio minorista se caracteriza por su complejidad en cuanto a los tipos de establecimientos y formas de comercializar los productos. En busca de lograr ser más productivos y competitivos mejorando los márgenes de beneficio y reduciendo los riesgos empresariales, han optado por generar *entornos negociados*, los cuales son el resultado de adoptar estrategias de cooperación o asociación entre empresas. Lo anterior lleva entonces a una concentración de la estructura empresarial, logrando así mayor poder de negociación y en ocasiones posiciones dominantes en cualquiera de los estadios de la cadena de valor.

Existen dos tipos de concentración empresarial (Min. Comercio y Turismo, 1995):

- Horizontal: Se establecen acuerdos entre empresas del mismo tipo pasando de ser competidoras a ser colaboradoras, con el objetivo de manejar el mercado, sea de clientes o de proveedores.
- Vertical: Se da cuando las empresas buscan manejar todos los estadios de la cadena de valor (producción, logística, distribución, comercialización).

La concentración horizontal puede ser una estrategia para el pequeño minorista, quien por una parte, puede organizarse con otras pequeñas empresas para lograr mejores condiciones con los proveedores. De otra parte, de cara al cliente pueden organizarse para atraer su atención por medio de centros o calles comerciales, galerías, mercadillos y ferias; las

asociaciones de empresarios y comerciantes son una entidad que permite organizarse para lograr dicho propósito.

El tipo de concentración vertical supone el mayor riesgo para el pequeño minorista ya que es el practicado por las grandes tiendas las cuales ejercen su posición dominante al imponer sus condiciones a todos aquellos que participan del proceso productivo, quedando muy poco margen para que el pequeño empresario pueda conseguir condiciones competitivas.

Las nuevas formas de organización empresarial y los actuales formatos minoristas se relacionan de manera más compleja hoy en día, por eso ven la necesidad de ser más competitivos y no salir del mercado; los *entornos negociados* son la respuesta de las empresas a los constantes cambios de la distribución comercial.

4.10 Entonces, ¿cuál es el papel del pequeño minorista?

Como primera medida, y una vez revisada la problemática actual, es posible identificar cuáles pueden ser las consecuencias ante ésta situación y también definir algunos aspectos que le caracterizan y juegan parte importante dentro de su posición en el mercado.

- Aunque son una importante fuente de empleo, esto se debe al gran número de comercios y no a la capacidad para emplear (alto grado de dispersión). Ofrecen bajas condiciones laborales y por ello se nutren del mercado laboral secundario.
- El pequeño minorista es un empresario que trata de innovar para tratar de ser más competitivo y ganar cuota de mercado, sin embargo debido al limitado capital con el que cuenta, su capacidad instalada es baja y no puede hacer significativas inversiones que le permitan mejorar su productividad.
- Por ello apuesta por ofrecer productos especializados enfocados a atender necesidades particulares de sus clientes, haciendo que su ventaja competitiva sea la personalización, calidad, cercanía y buen trato.
- Adicionalmente se caracterizan por mantener el carácter tradicional de su negocio; ser administrado de manera familiar o unipersonal, cuentan con un bajo nivel de formación y en ocasiones cuentan con inadecuadas instalaciones donde realizan su actividad (Min. Comercio y Turismo, 1995). Según el informe del Instituto para la Formación de la Comunidad de Madrid (1996), el espacio medio de los establecimientos de los pequeños minoristas (exceptuando automoción y equipamiento para el hogar) no supera los 50m².

Lo anterior no juega a favor en la búsqueda del objetivo de competitividad, sin embargo la nueva dinámica de los negocios también plantea que para ganar terreno y evolucionar comercialmente es muy importante contar con un amplio conocimiento del sector; el pequeño minorista cuenta con ello; al estar más involucrado con su entorno puede llegar a conocer mejor a sus clientes. Si a esto le sumamos varios años de actividad, el pequeño comerciante posee un “olfato” especial que le ayudará a intuir estrategias de mejora en su negocio.

4.11 El reto al cual se enfrenta

El pequeño minorista no es muy diferente al gran comercio en el sentido de los objetivos que buscan: ganar un mercado de clientes a quien logren vender sus productos para lograr obtener un beneficio, manteniéndose competitivo a través del tiempo.

Por eso es preciso que el pequeño comerciante también se ajuste a las nuevas necesidades del mercado y a las nuevas formas de organización empresarial, a veces esto significa que de ser necesario tendrá que buscar entornos negociados, ya que en los nuevos negocios el problema no es ser pequeño sino estar aislado; las asociaciones de comerciantes son una muestra de ello.

Pero por sobretodo no debe perder de vista los factores que influyen en el aparato productivo del comercio minorista, tanto en el plano de la distribución como en el consumo.

El pequeño minorista debe considerar ser estratégico en:

- Comprar mejor: será difícil sobrevivir sin precios competitivos tanto de materia prima, como de suministros.
- Vender mejor: El pequeño minorista tiene una gran ventaja competitiva y es que puede escuchar al cliente de una manera más cercana o familiar, así podrá ofrecerle lo que el consumidor necesita y especialmente de la forma como el consumidor lo desea. Teniendo en cuenta lo anterior, para vender mejor tendrá que cualificar el surtido y generar valor añadido con el servicio ofrecido.
- Gestionar mejor: En su necesidad de no quedar fuera del mercado debido a la gran dinámica y competitividad del mercado, el pequeño minorista debe modernizar e innovar su operación; pasar de ser un “tendero” que solo despacha un producto, a ser

un empresario que satisface con calidad las necesidades de su mercado objetivo (Min. Comercio y Turismo, 1995).

La clave está en fusionar su experiencia y conocimiento del entorno con herramientas de formación, innovación y habilidades técnicas y así dar el paso a convertirse en empresarios con capacidad para tomar decisiones estratégicas de cara a ser competitivos en su sector.

El reto entonces no es competir contra las grandes empresas por la cuota de mercado de un bien, sino mejor, identificar nuevas necesidades y transformar su producto para ganar un mercado propio.

5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

En la economía española, el pequeño minorista es parte fundamental dentro del proceso de distribución comercial de bienes y servicios, contribuyendo de manera importante en el volumen de ventas a nivel nacional de hecho, como hemos visto, aún representa la mayoría de la producción en el sector del comercio minorista.

La iniciativa empresarial es la base del pequeño comercio, la cual se nutre de la intención de algunas personas de llevar un producto propio al mercado; en ocasiones inspirados por la identificación de una oportunidad de negocio y en otras motivados por la necesidad de mejorar sus condiciones de vida.

Sin embargo las condiciones actuales del mercado han hecho que la situación cambie para el pequeño minorista; los nuevos modelos de negocio y tipos de competidores hacen que pierda competitividad y vea complicada su permanencia en el mercado.

A pesar de ello, existen zonas geográficas con economías locales ubicadas en la periferia de la gran ciudad, como son los municipios de la Sierra de Madrid, donde se mantiene una importante presencia del pequeño comercio, el cual convive con las grandes tiendas y todos los nuevos formatos de negocio minorista.

Entonces, se hace necesario revisar cuál es su posición y situación actual para encaminar sus esfuerzos en encontrar las estrategias para mantenerse en el negocio. El pequeño minorista es un motor que mueve gran parte del valor agregado del país y genera bienestar social, por eso la importancia de su permanencia y participación activa en la economía.

5.2 HIPÓTESIS

El pequeño minorista español está perdiendo competitividad y a largo plazo peligra su participación y permanencia en el mercado.

5.3 OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la situación actual del pequeño minorista en la Sierra Oeste de Madrid. Conocer la problemática del negocio y cómo lo está enfrentando para mantenerse competitivo en el mercado.

Objetivos específicos

- Conocer cuáles son las motivaciones que llevan a las personas a crear su propio negocio.
- Conocer los diferentes tipos de establecimientos minoristas de la zona: cómo funcionan, cuáles son los productos que ofrecen y cuáles son las razones que los llevaron a pensar que podía ser un buen negocio vender lo que venden y donde lo venden.
- Identificar si cuentan con el conocimiento suficiente para llevar un establecimiento comercial y adicionalmente, si el conocimiento y/o experiencia que tienen les permite tomar decisiones para mejorar su productividad.
- Analizar los mecanismos que existen en la sociedad para incentivar o desincentivar la creación de empresa.
- Analizar el mercado actual del pequeño minorista, las características tanto de sus clientes existentes, como de su mercado potencial. Así como la percepción que tiene de sus compradores.
- Identificar si conocen las dificultades y amenazas de su negocio; especialmente la competencia.
- Analizar los mecanismos o estrategias que llevan a cabo para hacer frente a las situaciones o factores que amenazan su negocio.
- Identificar si tienen las herramientas para llevar a cabo los cambios que requiera su comercio con el objetivo de mantenerse competitivos.
- Conocer su experiencia respecto a la última época de mayor crisis en España.
- Conocer cuál es la percepción del pequeño minorista acerca del futuro de su negocio y de su participación en el mercado.

5.4 JUSTIFICACIÓN

El pequeño minorista ha venido perdiendo competitividad en el mercado y en ocasiones se ha visto amenazada su permanencia, de hecho varios tipos de comercios dejaron de existir como consecuencia de un nuevo modelo de negocio al cual no fueron capaces de adaptarse.

A pesar de ello, resulta interesante ver cómo existen todavía pequeños comercios que se dedican a la venta al por menor los cuales tienen una importante presencia en zonas geográficas específicas, donde aún cuentan con un mercado y conviven con los grandes competidores que tienen alrededor.

Prueba de lo anterior es la Sierra de Madrid, en la cual todavía existe una importante cantidad de comercios que satisfacen las necesidades de muchos habitantes de la zona, haciendo que exista todo un aparato económico “independiente” al de Madrid Capital.

Por lo anteriormente mencionado y partiendo de la situación y problemática que evidencian los documentos y textos relacionados con el tema, resulta útil analizar los puntos de vista y opiniones de los pequeños minoristas, quienes son los directamente involucrados en el negocio, con esto lograr identificar los factores que más inciden en su operación, plantear las variables a tener en cuenta para llegar a ser más competitivos y determinar las razones de su permanencia en el sector.

5.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se propone hacer un análisis cualitativo de la situación; partiendo del diseño de una muestra donde se determinarán los perfiles de las personas a entrevistar y posterior realización de una serie de entrevistas en profundidad a pequeños minoristas por medio de un guión de preguntas abiertas.

Teniendo en cuenta los temas y subtemas que se pretendan analizar, y los cuales son coincidentes con los objetivos planteados, las respuestas obtenidas de los entrevistados serán organizadas, consignadas e interpretadas para lograr concluir la validez de la hipótesis.

5.5.1 Diseño de la muestra

Las personas a entrevistar serán propietarios de pequeños negocios minoristas, sin tener en cuenta la edad ni el género, quienes cuenten con un establecimiento comercial no

franquiciados y que vendan bienes (no servicios). Tampoco se segmentará la muestra teniendo en cuenta el tiempo que lleven en operación.

Podrán ser minoristas que fabriquen sus productos o solo los comercialicen; no se incluirán negocios de alimentación, sin embargo serán comercios heterogéneos entre sí, es decir que vendan productos diferentes.

Por último y con el ánimo de obtener un panorama más amplio de la situación se incluirá a la asociación de comerciantes y empresarios de la zona.

Los comercios pertenecerán a municipios de la Sierra Oeste de Madrid, específicamente: Collado Villalba, Galapagar y Colmenarejo. El tamaño de la muestra será de por lo menos un comercio de la zona y por lo menos una asociación.



De ello se desprenden entonces dos perfiles de la muestra:

Perfil A: Pequeños minoristas.

Perfil B: Asociaciones de comerciantes y empresarios.

5.5.2 Perfiles de los entrevistados

Perfil A

1. Minorista I; de 33 años, propietario de una tienda de Vinos dedicada a la distribución y venta de vinos y cervezas artesanales. Situado en Galapagar, quien lleva once meses con el negocio.
2. Minorista II: de 44 años, propietaria de un Herbolario, tienda de productos ecológicos, alimentación ecológica, cosmética, infusiones, fitoterapia y complementos alimenticios. Situada en Colmenarejo, quien lleva seis años de operación.

3. Minorista III; de 37 y 40 años respectivamente, propietarios de una tienda de Bicicletas, venta de bicicletas y accesorios, también taller de reparación. Ubicados en Colmenarejo, quienes llevan dos años y medio con el negocio.
4. Minorista IV; de 43 años, propietaria de una tienda de ropa, dedicada a la comercialización de ropa y complementos para mujer. Ubicada en Collado Villalba, quien lleva 4 años con la tienda.

Perfil B

5. Asociación I; funcionaria de la Asociación de Comerciantes y Empresarios ubicada en Collado Villalba (Asociación CyE). La asociación tiene 30 años en operación.

Teniendo en cuenta las anteriores variables, a continuación se presenta el siguiente **casillero tipológico** de las entrevistas:

Entrev.	Propietario	Edad	Establecimiento	Municipio	Tiempo en operación
E1	Minorista I	33	Tienda de vinos	Galapagar	11 meses
E2	Minorista II	44	Herbolario	Colmenarejo	6 años
E3	Minorista III	37-40	Tienda de Bicicletas	Colmenarejo	2 años y medio
E4	Minorista IV	43	Tienda de ropa	Collado Villalba	4 años
E5	Asociación I		Asociación CyE	Collado Villalba	30 años

5.5.3 Temas y subtemas a analizar

Una vez revisada la documentación y la literatura al respecto donde se trata la situación y posición actual del pequeño minorista, los problemas a los que se enfrenta y los posibles escenarios para mejorar su competitividad; los temas a considerar en el análisis cualitativo son los siguientes:

1. Funcionamiento de un pequeño comercio minorista.
2. Motivaciones para montar un establecimiento de comercio.
3. Razones que llevan a tomar la decisión de vender determinado producto y en una zona específica.
4. Conocimientos y experiencia con que cuentan los pequeños minoristas.
 - 4.1. Nivel educativo.
 - 4.2. Formación en gestión de empresas.
 - 4.3. Experiencia empírica.

5. Factores que incentivan o desincentivan la creación de empresa.
 - 5.1. Financiación.
 - 5.2. Trámites administrativos.
 - 5.3. Cooperación.
6. Quiénes son sus clientes o cuál es su mercado.
7. Dificultades y amenazas del pequeño negocio minorista.
 - 7.1. Factores socioeconómicos y culturales.
 - 7.2. La competencia.
 - 7.3. El precio.
8. La ventaja competitiva del pequeño minorista para hacer frente a la competencia.
 - 8.1. Fortalezas.
 - 8.2. Oportunidades.
9. Comportamiento del comercio minorista después de la crisis.
10. Perspectivas y percepción del minorista acerca de su permanencia en el mercado.

Por medio de los siguientes guiones de entrevista se pretende obtener la información que permita desarrollar los temas propuestos y de esta manera llevar a cabo el análisis cualitativo. Se han diseñado dos guiones con preguntas abiertas que permiten abarcar los temas objeto de análisis; el primero dirigido al pequeño minorista y el segundo dirigido a la asociación de comerciantes y empresarios.

5.5.4 Guion de entrevista.

Guión para el pequeño minorista.

- P1** ¿Cuéntame cómo se llama tu negocio y a qué te dedicas en él? ¿Tienes otra actividad laboral adicional a éste comercio?
- P2** Hablemos sobre cómo llegas a tomar la decisión de crear tu propio negocio. ¿Cuál fue la motivación que te lleva a tomar esa decisión?
- P3** ¿Cuánto tiempo llevas en él? Cuéntame a qué te dedicabas antes.
- P4** ¿Qué tipo de conocimientos tienes en cuanto al manejo y la gestión de una empresa? ¿Cuentas con alguna formación al respecto?
- P5** Cuéntame un poco sobre el funcionamiento de tu negocio; por ejemplo cómo es un día a día, horarios, con quién más trabajas, produces o comercializas.
- P6** ¿Cómo te financiaste para montar el establecimiento?

P7 ¿Cómo fueron los trámites administrativos?

P8 Hablemos sobre cómo llegaste a la conclusión que abrir tu tienda podía ser un buen negocio. ¿Qué te hace pensar que es una buena oportunidad de negocio vender lo que vendes y en el lugar donde lo vendes?

P9 ¿Hasta ahora como han sido los resultados esperados en cuanto a rentabilidad?

P10 Cuéntame acerca de tus clientes: Quienes son, a quienes quieres llegar con tus productos, cómo crees que te perciben, cómo te das a conocer entre la población.

P11 ¿Por qué crees que vienen a comprarte? ¿Qué les ofreces para que te compren adicional al producto como tal?

P12 ¿Cómo fijas el precio?

P13 Hablemos un poco sobre las dificultades que tienes en tu negocio, ¿Cuáles son los principales problemas a los que te enfrentas? ¿Qué amenazas tienes en el mercado?

P14 ¿En relación a la competencia, quien o quienes son? ¿Describeme cual es la situación del respecto a ellos? (Grandes tiendas, internet, otras tiendas cercanas).

P15 ¿Y cuéntame cómo haces frente a la competencia, qué ventajas tienes respecto a ellos? ¿De qué manera consideras que puedes permanecer en el mercado?

P16 ¿Qué oportunidades ves en tu entorno que puedas aprovechar para ganar mercado?

P17 ¿Existen incentivos en tu municipio para el pequeño empresario? (cuales) y adicionalmente ¿conoces si existen asociaciones de comerciantes en tu municipio y a cuál es su función?

P18 Hablemos un poco sobre el comportamiento del comercio en la zona después de la crisis; ¿Consideras que tu negocio hubiera podido existir en los años de crisis? (porqué).

P19 ¿Cómo ves el futuro de tu empresa? ¿Cuáles son tus metas o perspectivas?

Guión para la asociación de comerciantes y empresarios

P1 ¿Cuéntame a qué se dedica la asociación? ¿Cuál es su finalidad y sus funciones?

P2 ¿Por qué consideras que existe la necesidad de una asociación de empresarios y comerciantes?

P3 Háblame un poco acerca de los asociados; ¿cuántos son? ¿Qué tipo de empresas son? ¿Qué venden? ¿Son todos establecimientos?

P4 De las empresas dedicadas a ofrecer bienes ¿sabes cuántos son fabricantes de sus propios productos y cuántos son comercializadores?

P5 ¿Cuál es el perfil del comerciante o empresario?

- P6** ¿Cuáles consideras que son las motivaciones para hacerse empresario?
- P7** ¿Qué estructura de personal tienen? (contratación, empleados).
- P8** ¿Conoces si tienen formación empresarial? ¿Son la mayoría quienes la tienen? ¿Qué opinas de la importancia de la formación en la gestión de una empresa?
- P9** ¿Qué incentivos existen en el municipio para apoyar al pequeño minorista? (cursos, financiación, difusión, etc.)
- P10** ¿Cuáles consideras que son los mayores problemas de los pequeños establecimientos minoristas? (competencia, restricciones de funcionamiento, acceso, obsolescencia).
- P11** ¿Cómo se puede dar frente a esos problemas? Hablemos un poco el caso específico de la competencia.
- P12** ¿Cuáles pueden ser las ventajas u oportunidades del pequeño minorista para ganar mercado? ¿De qué manera el pequeño minorista puede permanecer en el mercado?
- P13** Hablemos sobre la evolución del pequeño empresario desde los años de peor crisis (2008-2011).
- P14** ¿Qué le espera al comercio minorista del municipio en el futuro? ¿Cuáles son las perspectivas?

6. ANÁLISIS CUALITATIVO

Las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a los pequeños comerciantes y la asociación de empresarios fueron registradas y posteriormente organizadas de acuerdo con los temas y subtemas a revisar, para que por medio de ellas se logre describir y analizar la situación que refleja el pequeño minorista en los Municipios de la sierra de Madrid.

Dicho análisis cualitativo tendrá como apoyo los conceptos y base argumental mencionada en los capítulos que componen la revisión literaria.

6.1 Funcionamiento de un pequeño comercio minorista.

Una de las características encontradas en los establecimientos minoristas entrevistados, es que están manejados en su totalidad por sus propietarios, son entonces empresas definidas como “trabajadores por cuenta propia”.

“En las empresas pequeñas básicamente las decisiones las toma el propietario de la empresa” (Tienda de vinos).

Ellos a su vez pueden ser empleadores; en el caso de disponer de personal, estos son familiares. Es el caso del Herbolario quien trabaja conjuntamente con su esposo y la tienda de ropa quien emplea a su hermana.

Sin embargo la Asociación de Comerciantes y Empresarios afirma que la gran mayoría de establecimientos cuenta con un empleado.

“La mayoría de empresas, al menos un empleado... sí, bueno te hablo de una tienda pequeña, está el propietario y un empleado... es verdad que el pequeño tenía antes más empleados pero es que la crisis les hizo bastante daño eh. Porque es que es casi imposible atender un negocio durante todos los días de la semana una sola persona”.

Solamente en el caso de la tienda de vinos, es atendido 100% por una sola persona, lo anterior también se explica por la tipología de negocio el cual requiere de un mayor nivel de conocimientos.

Todos son establecimientos a pie de calle en el cual el cliente es quien se acerca a comprar y conocer la oferta de productos, de allí la importancia de contar con un local atractivo visualmente para que sea bien percibido por el cliente potencial.

“Cuando el comercio se ha puesto en marcha no hay que descuidarle, siempre tienes que estar pendiente, lanzando buenos productos, teniendo un buen escaparate que llame la atención a la gente que pasa por la calle, y entre” (Asociación CyE).

Respecto a los horarios, depende en gran medida del tipo de producto a ofrecer, por ejemplo la tienda de ropa está abierta solo en las tardes de lunes a viernes, mientras la tienda de vinos abre de 11 a 21:30.

“Mi clientela se centra casi toda en fines de semana y última hora de la tarde” (Tienda de vinos).

Sin embargo los horarios también dependen de la capacidad operativa del pequeño minorista quien dispone de limitados recursos para emplear y con esto puede ver restringido su atención al público, comparado con las grandes tiendas quienes si pueden sacar el máximo provecho de la liberalización de horarios y ofrecer tiendas abiertas más días y más horas.

“A mí me llama la gente y me dice, ¿a qué hora cierras? Es que salgo de trabajar y no llego hasta las 8:30 y entonces no alcanzan a llegar sabes...” (Tienda de ropa).

“Las grandes tiendas no son competencia en el producto, pero sí que pueden ser competencia en el tiempo; puedo comprar un domingo, que también está abierto a medio día...” (Tienda de ropa).

Todos los establecimientos entrevistados se dedican a la comercialización de productos, ninguno es fabricante, es decir hacen parte de la reventa de bienes, ubicándose en la etapa 1 de la cadena de distribución comercial.

“Son comerciantes, la mayoría...alguno produce, pero no el pequeño, el mediano” (Asociación CyE).

La tienda de vinos compra directamente a pequeñas bodegas, así como la tienda de bicicletas y tienda de ropa compran directamente a la marca. En el caso del Herbolario, a pesar que compra directamente a las marcas de productos ecológicos, también se provee de un minorista más grande aumentando así la cadena de distribución comercial y viendo reducido su margen.

“Hay un almacén donde te vende lo que necesites, pero si compras del almacén ya no ganas tanto sabes... ya pierdes por ahí un 10% que es lo que ganan ellos” (Herbolario).

Por último, y en consecuencia con lo revisado en las estadísticas del INE, aún existe un predominio del comercio tradicional (en establecimiento) sobre otras formas de comercio.

“La mayoría tienen un establecimiento, pero no hay ninguna condición al respecto en la asociación... casi todos son a pie de calle... ojo de los asociados” (Asociación CyE).

6.2 Motivaciones para montar un establecimiento de comercio.

Existen diferentes motivadores que llevan a las personas a tomar la decisión de convertirse en pequeño minorista y dueño de su propio negocio.

Está el caso de quienes se han formado para ello y conjugan sus conocimientos con la experiencia adquirida para identificar oportunidades de mercado y así hacerse como empresarios.

“Yo hice dirección de empresas y turismo, yo tengo máster en finanzas, me fui a Alemania y después estuve trabajando como consultor de servicios financieros... osea... he pasado por un montón de empresas... me he aburrido [risas]” (Tienda de vinos).

“Monté vino pasión pensando en tener mi propio proyecto, a mí al final lo que me importa es tener iniciativa, tus ideas y llevarlas para adelante” (Tienda de vinos).

“Al final digo... bueno, estaba trabajando en el mundo del vino, estaba trabajando en una bodega, y posteriormente trabajando con un distribuidor, yo gestionaba esa distribuidora, y como ya tenía experiencia en el mundo del vino, pues conocí el sector y me gustaba...” (Tienda de vinos).

Pero por otra parte, están quienes deciden convertirse en pequeños minoristas por diferentes situaciones que los llevan a tener que buscar una solución a sus necesidades de sobrevivencia. Está el caso de quienes perdieron su trabajo, o por alguna situación inesperada no pudieron seguir desempeñando el que tenían.

“Fue en el momento de crisis en el país, yo soy arquitecto, entonces perdí el trabajo las obras estaban paradas y yo tenía que hacer algo, entonces un cuñado que tiene un herbolario que lleva 30 años me ha ofrecido, vente a trabajar conmigo y si te gusta te pones un herbolario porque a mí me va muy bien... porque yo pensaba una tienda de cosmética pero él me dijo que un herbolario puede abrir más el abanico y puedes vender más

productos. Trabaje dos años con él y mientras trabajaba hice cursos de naturopatía y fitoterapia a distancia, me fue gustando hasta que surgió la oportunidad de éste” (Herbolario).

“Mi oficio es carpintero ebanista y tuve un accidente de trabajo, me corte una mano y no puedo desempeñar mi oficio... he sido ciclista toda mi vida, he llegado a ser profesional, entonces pues con la lesión no sabía qué hacer entonces, qué hacemos... pues una tienda de bicicletas y aquí enganché a Julio que estaba con los coches y estaba quemado de coches ya... se lo propuse y no se lo pensó mucho” (Tienda de bicicletas).

O simplemente otros, ante no tener claro qué hacer en su vida, lo cual no significa que no tengan que pensar en encontrar la forma de ocuparse.

“Me surgió así... no sabía en ese momento qué hacer, entonces compré el local y puse la tienda...cuando empecé la tienda en Galapagar estaba muy bien la cosa, me fue muy bien. ¿Y CIERRAS LA TIENDA DE GALAPAGAR? ¿Y ABRES ÉSTA? No, abro esta tienda hace 4 años teniendo la otra también abierta, porque como yo vivo aquí al lado decidí abrir esta tienda... entonces dije, abro esta, dejo aquella, las dos y tal, pero al final como tuve el bebé que no lo esperaba pues decidí cerrar aquella porque quería estar más con el niño” (Tienda de ropa).

“Me encantaba la moda, yo al principio decidí que quería estudiar diseño de modas y tal y cual pero al final pues las circunstancias me llevaron a que no estudié, lo dejé y como me gustaba tanto y siempre que iba a las tiendas me gustaba tanto ese mundo... mi chico me motivó, vamos a comprar este local y montas una tienda. Monté la tienda porque me dedicaba a nada... [risas] yo era una persona que no tenía fin [risas]” (Tienda de ropa).

Existe un factor que motiva también la toma de ésta decisión como lo son los gustos personales y hobbies que realiza una persona. Este tipo de actividades generalmente se desempeñan de manera frecuente por el gusto que tienen los individuos al realizarla, de hecho, en el momento que consideran realizar una actividad laboral propia siempre tienen por opción eso de lo que tanto saben y tanto les gusta.

El punto de vista de la asociación no es muy diferente a lo encontrado en las entrevistas y de alguna forma resume los motivos por los cuales las personas toman la decisión de crear un negocio propio.

“Pues la mayoría de la gente que nosotros tenemos son gente que lleva con su negocio acá en Villalba prácticamente toda la vida, la gente que está empezando nueva... pues bueno [piensa] después de la crisis ésta que se ha pasado tan mala, que hizo mucho daño a mucho comercio, y mucho comercio pues bueno también desgraciadamente tuvo que cerrar porque no aguantó... y ahora como otra vez está, sobre todo la gente joven, con ganas de empezar y demás pues bueno están apostando, en Villalba se están abriendo otra vez un poquito de pequeño comercio y yo entiendo que es un poco la gente que ya se le ha pasado un poco el miedo que había, y está apostando por hacer y crear algo propio.

Sí que es verdad que el empleo está creciendo un poco aquí en Villalba, que sí que es verdad que los datos acá del Centro de Iniciativas municipales que es donde se lleva todos los temas de la bolsa de empleo, se están creando todos los meses una media de 20 puestos de trabajo, la verdad es que se está moviendo bastante... lo que pasa es que, a lo mejor son contratos que tampoco te puedes adaptar a ellos porque son de pocas horas o no son buenos, entonces a lo mejor la gente apuesta un poco a hacer lo suyo... yo pienso que sí” (Asociación CyE).

Como se había mencionado anteriormente, la iniciativa empresarial es la base del pequeño minorista, quien a su vez es la parte más importante del aparato productivo del sector comercio y pieza clave en el tejido social del país.

“El emprendimiento a la final es iniciativa y eso no se forma, en las universidades hay muchas carreras de entrepreneurs y demás...” (Tienda de vinos).

6.3 Razones que llevan a tomar la decisión de vender determinado producto y en una zona específica.

La decisión de vender determinado producto en determinado lugar es una de las decisiones más estratégicas que puede tomar una persona que quiera emprender su negocio. Al tener una limitación de capital generalmente esa decisión se toma por la vía de la observación directa; en éste momento es cuando juega un factor decisivo los conocimientos profesionales, combinados con la experiencia adquirida, así como el conocimiento previo, tanto del producto, como de la zona. El llamado olfato que tienen los pequeños comerciantes para creer porqué vender lo que venden y en donde lo venden puede ser un buen negocio.

En adición, y teniendo en cuenta nuevamente las limitaciones de capital, hacen que la decisión sea lo más acertada posible, ya que no existen muchas posibilidades de expandirse a zonas dónde hacer crecer su negocio, o grandes inversiones en marketing y publicidad que

permitan conseguir nuevos clientes, o un nuevo capital para ofrecer productos alternativos al inicial.

Una de las primeras variables que tienen en cuenta los entrevistados para elegir el producto y la zona es la competencia directa, es decir, si existen más establecimientos de las mismas características que el que se quiere abrir.

“Durante el año previo estuve revisando la zona y vi que acá no había una tienda de vinos, no había competencia... en marketing le llaman mercado azul [risas], pues preferí más que meterme en un mercado mejor, estar en una buena zona... acá no hay competidores. Yo preferí quedarme en una zona sin competidores para empezar, que meterme en una zona mejor con más competidores... ¿por qué? Porque mi capital era más pequeño y para competir con más competidores tienes que llegar con más capital porque tienes que entrar con una apuesta mucho más fuerte” (Tienda de vinos).

“Pozuelo yo no quería porque mi cuñado ya tiene su herbolario allí, entonces empezamos a mirar, en Majadahonda, Las Rozas, Boadilla... y fuimos subiendo buscado, y la mejor opción fue éste porque nos gustó el pueblo para vivir, el precio del alquiler no era muy caro, era el único herbolario del pueblo... pensamos que por ahí podía ser una buena oportunidad” (Herbolario).

“Tomamos la decisión de la tienda de bicicletas principalmente porque es de lo siguiente que yo más entiendo, y al pobre Julio yo le arrastré [risas], él se fió totalmente de mí” (Tienda de bicicletas).

“Yo cuando abrí ésta tienda compraba lo mismo que compraba en Galapagar y vi que aquí era fallido total, el primer año dije, o cambio, o vas a pique... entonces enseguida cambio la forma como llevaba la tienda y capto lo que me pedía la gente y cambio el concepto de la ropa. Eso es muy importante, saber el tipo de público y lo que te pide, y para eso yo tengo mucho ojo” (Tienda de ropa).

En la misma línea de análisis, la decisión de elegir el producto a ofrecer se realiza por observación directa. En algunos casos se tienen más conocimientos técnicos para hacer estudios de mercado propios, las siguientes fueron las respuestas obtenidas ante la pregunta de por qué creen que vender su producto es buen negocio.

“La decisión se basa porque, uno, mi tipo de negocio era el vino y el vino aunque no es un producto caro, porque no lo es, pero socialmente es verdad que lo consumen las clases medias y medias altas... entonces obviamente tienes que abrir un mercado donde haya una clase media y media alta. Galapagar es un pueblo pequeño que creció muchísimo pero como

creció sin plan de urbanismo creció un poco a lo loco y el centro urbano no creció bien... entonces el núcleo urbano creció con viviendas muy pequeñas y mal construidas; qué paso, que en esas viviendas no viven familias españolas. Entonces qué pasó, en el núcleo urbano no daría el perfil para tener una tienda de vino pero lo que es fuera del núcleo urbano si creció con todo lleno de urbanizaciones, entonces lo primero que tienes que hacer para abrir la tienda de vinos fue ver la renta media o la renta per cápita que tiene este pueblo, éste pueblo es el número quince por renta per cápita de España, es decir, es un pueblo rico. Pero la gente de esa renta está en los alrededores, entonces Galapagar engaña... no es un pueblo donde los locales no son muy caros y tiene un mercado que aunque parece que no, hay una renta que justifica abrir una tienda de vino y además sin competencia puesto que una gran tienda de vinos nunca se va a fijar en Galapagar. El comercio en Galapagar no está dirigido a una clase media alta pero sí la hay en las afueras...EN EL MUNICIPIO ENTONCES, ¿ENTIENDO YO? ...eso es, en el término municipal. (Tienda de vinos).

“Primero yo siempre trabajé con mis padres en una panadería de cara al público, desde los 14 años y entonces ya tenía eso y me gustaba y fue cuando pensé, una prima mía en Brasil tiene una tienda [se interrumpe la entrevista para atender una llamada]... te decía que una prima mía tiene una tienda farmacéutica y de cosmética y montó una franquicia y todo, se llamaba Almacén Amazónico, pensé voy a traer una tienda de éstas aquí a España, un quiosquito en un centro comercial... empecé a buscar para traer la tienda y era imposible, fui a sanidad, fui a todos los sitios que hay que ir y era una millonada lo que había que pagar... si yo fuese una gran empresaria que fuera a abrir cientos de tiendas merecía la pena pero para una tiendita tenías que tener un farmacéutico en nómina, un almacén, un sitio donde se quedaba todo en cuarentena cada lote... bueno una cantidad de cosas que yo dije no puedo. Entonces me desilusioné un poco y tal... y fue cuando mi cuñado me dijo que solo cosmética te restringe, mejor por qué no poner un herbolario que tiene mucho más... entonces me di cuenta que el vendía muy bien y me fue gustando, y me puse a estudiar y me fue gustando más...pero no estaba segura al principio” (Herbolario).

“Se ha puesto muy de moda el ciclismo estos últimos años, sí que es verdad que allá por el año 92-93 hubo un boom muy grande, fue cuando se implantó la bicicleta de montaña en España” (Tienda de bicicletas).

Aunque de forma empírica, los pequeños minoristas entrevistados buscan un mercado propio el cual esté lo más alejado posible de los grandes competidores; elijen los productos a ofrecer

partiendo de lo que han observado en su núcleo social, analizan los factores culturales que marcan los estilos de vida de quienes pueden ser su mercado potencial.

Así pues, la tienda de vinos identifica un mercado partiendo de la posición sociocultural de los residentes en el municipio y concluye que las personas más cualificadas que viven en la zona pueden comprar su producto. En el caso del Herbolario, la tendencia cultural a tener una mejor calidad de vida y una mejor salud asociada con los productos ecológicos generó la iniciativa para ofrecer sus productos. Culturalmente las personas ahora dedican más tiempo para el ocio, ésta razón y las tendencias en la forma de utilizar el tiempo libre fueron los factores que pudo percibir la tienda de bicicletas para pensar en una oportunidad de negocio. Únicamente se puede observar un nivel más técnico de observación y estudio del mercado en el caso de la tienda de vinos, quien tuvo en cuenta factores de tipo científico como el aumento de la renta per cápita del municipio para tomar una decisión de ofrecer determinado producto.

A pesar de lo anterior merece la pena tener en cuenta que los productos que ofrecen los establecimientos entrevistados son artículos que responden de manera directa a los cambios en el ingreso y el gasto medio de los españoles, lo que significa que en la medida que el ingreso aumente, el gasto medio por esos productos también lo hará.

6.4 Conocimientos y experiencia con que cuentan los pequeños minoristas (nivel educativo, formación en gestión de empresas, experiencia empírica).

En el pequeño minorista un nivel educativo profesional no se tiene muy en cuenta para determinar el desempeño de un negocio en el tiempo.

Lo que sí se puede decir es que la persona que tiene estudios de dirección de empresas y finanzas, cuenta con unas herramientas más poderosas para entender el funcionamiento y la problemática de su negocio en comparación con quienes no tienen ese tipo de estudios; el manejo de las respuestas es más claro y posee más argumentos para entender su negocio, que las personas que no han realizado alguna formación de carácter empresarial.

También se pone en evidencia la necesidad de formación en gestión y manejo de su empresa que tienen los pequeños minoristas quienes en algunos casos consideran suficiente los servicios fiscales y contables de las gestorías que contratan.

“Yo hice dirección de empresas y turismo, yo tengo máster en finanzas” (Tienda de Vinos).

“eso es lo que peor llevo sabes... porque en todas las profesiones es que no sabes llevar tu empresa, yo tengo un gestor y más o menos a mi manera llevo la contabilidad, ahí más o menos pongo lo que he gastado y lo que he vendido. ¿PERO HERRAMIENTAS DE MARKETING Y EMPRESARIALES? Nada, y a veces no sabes por dónde ir... qué hacer para mejorar, una vez fui a una charla de cómo mejorar tu negocio y nos dieron una hoja para revisar qué tengo y qué no tengo en mi negocio, si tiene música, si está limpio y ordenado...” (Herbolario).

“No nos hemos formado, estamos muy bien asesorados por mi hermana que es gestora, y aparte de eso tengo la experiencia de treinta y tantos años con la empresa de mis padres... hay que estar abiertos para aprender. Entre el apoyo que tenemos y la experiencia que yo tengo creo que lo estamos gestionando muy bien [interrumpe para atender un cliente]” (Tienda de bicicletas).

“No, nada pero siempre se me ha dado bien... osea, yo creo que para un negocio lo que tienes que saber es lo que a la gente o lo que tu cliente está pidiendo y a mí eso se me da muy bien” (Tienda de ropa).

“Muchos de los asociados la formación de la vida [risas], es que hay gente que empezó desde cero, hay gente que lleva más de 40 años y ahí que formación te daban? Ninguna... y es verdad que ellos han ido aguantando, han estado aquí, ehh, subsisten porque su local es suyo que al final es por lo que la gente aguanta porque no tienes que pagar un alquiler, este tipo de negocios aguantan porque ya no tienes que pagar un alquiler. Lo que pasa es que hay muchos negocios que han sido heredados de sus padres y sí que es verdad que la gente joven está muchísimo más preparada que sus padres... pero que hayan hecho una formación de gestión de ventas o de atención al cliente...lo desconozco, lo desconozco [reacción de sorpresa]” (Asociación CyE).

Es importante tener conciencia de la necesidad de contar con dichos conocimientos, los negocios se pueden salvar o pueden llegar a ser más exitosos, es el ejemplo del Herbolario quien tiene la intención de crecer pero no sabe hacia dónde:

“Yo quería pero ahora ves, por mi falta de conocimientos en esa parte empresarial, yo no sé si eso es lo mejor o abrir una segunda tienda. No sé si Colmenarejo ya llegó al límite y mejor abro otra en otra parte... ahí haría falta un experto que hiciera un estudio y me dijera qué es más rentable”.

Sin embargo, opciones de formación existen por parte de los municipios y la Comunidad de Madrid. El problema es que no se ajustan a las necesidades de los pequeños minoristas.

“Hay programas de la Comunidad de Madrid y municipal, se organizan cursos y demás, pero es que un curso es a las 11 o a las 5 o 6... yo tengo que estar en la tienda entonces no puedo ir... si no puedo asistir esos cursos son inútiles” (Tienda de vinos).

“Hombre aquí a través del ayuntamiento y a veces contando con nosotros se ha hecho cursos gratuitos [piensa]... es complicado hacer el curso porque es lo que te digo, un pequeño comercio que al final tienen que estar en su negocio todo el día, y tener que dejar su negocio para venir a un curso es un poco difícil... ehh, la gente que está empezando está más interesada en este tema de los cursos, pero la gente que ya está ubicada y consolidada aquí, la verdad que los cursos no tiran... los hemos intentado hacer y no salen” (Asociación CyE).

La necesidad de formación empresarial y del manejo de herramientas informáticas es mucho más importante en los comercios entrevistados, ya que, al tratarse de empresas unipersonales, el manejo de todo el proceso productivo depende de ellos mismos.

6.5 Factores que incentivan o desincentivan la creación de empresa (financiación, trámites administrativos, cooperación).

En ocasiones existen factores que hacen que abrir un establecimiento comercial sea más atractivo o más difícil.

A continuación se presentan las respuestas de los entrevistados de acuerdo con cada subtema.

Financiación

El total de los entrevistados ha recurrido a fondos propios o créditos personales adquiridos en entidades bancarias; las ayudas económicas provenientes de los organismos gubernamentales no son de conocimiento de ninguno de ellos.

“Capital propio y capital del paro, la prestación por desempleo... yo negocio con la empresa para que me despidan porque yo les compro vinos, ahora soy el principal cliente de mi anterior empresa.

La prestación por desempleo si decides ser autónomo te interesa, es un dinero que vas a percibir porque estás sin empleo, pero en el momento que tú decides ser autónomo ya no

puedes recuperar ese dinero... es decir si a ti te corresponden 20.000€ de paro, si tú decides ser autónomo esos 20.000 te has olvidado de ellos... si decides ser autónomo tienes que capitalizar ese desempleo porque si decides volver a trabajar por cuenta ajena tienes que volver a acumular paro” (Tienda de vinos).

“Justo mi suegro había fallecido y habían vendido un piso los 6 hijos, entonces había un dinero porque si no, no hubiera sido posible” (Herbolario).

“Pedimos un crédito personal cada uno [risas]... cada uno calculamos más o menos el dinero que nos iba a hacer falta y pedimos el préstamo cada uno y con eso arrancamos... había un dineral invertido y la tienda después de montarla se nos quedó con 4 cosas, la obra se llevó mucho dinero” (Tienda de Bicicletas).

“Capital propio” (Tienda de ropa).

“Bueno pues desde la asociación no podemos dar financiación, evidentemente, y a través de las administraciones públicas pues la verdad que las ayudas que sacan por la Comunidad de Madrid, y a lo mejor pues el ayuntamiento había sacado hace tiempo, ahora ya hace tiempo que no hacen, que no sacan ayudas. Entonces que sí que la Comunidad de Madrid si saca todos los años ayudas para la pequeña empresa... tienes que cumplir bastantes requisitos [risas] pero bueno, pero sí que las ofertan eh...” (Asociación CyE).

Trámites administrativos

Respecto a éste tema, la facilidad o dificultad para llevar a cabo los trámites y abrir un establecimiento dependen de varios factores que son difíciles de identificar.

Es preciso resaltar lo dicho por uno de los entrevistados acerca de la autonomía con que legisla cada Municipio, éste hecho puede determinar que en una población sea más fácil instalar un comercio que en otra, aunque en teoría los trámites son los mismos.

“[Risas] me rio porque la economía española cada pueblo es como un mini estado, porqué, porque a nivel de abrir una tienda es decisión municipal, es decir lo que en un pueblo te piden, en el pueblo de al lado a medio kilómetro te piden otra cosa y lo que se permite en un pueblo no se permite en otro.

Así como los trámites administrativos son diferentes de Comunidad a comunidad, también lo son de municipio a municipio.

... De eso no va la pregunta pero ese es el problema de España, como cada pequeño pueblo puede legislar hace falta una plantilla de empleados públicos enorme de gente que legisle, de técnicos que controlen, abogados, tal cual, cual, cual...

...en Galapagar el tipo de licencia es declaración responsable, quiere decirse que la licencia de actividad la puedes gestionar tú mismo. Entonces si eres una persona más o menos formada la licencia de actividad te la puedes redactar tú mismo, tienes que redactar un proyecto con diferentes apartados, ehh... tienes que moveros a internet, no es difícil y tú lo completas. Es decir una persona con poca preparación no es capaz, es decir no creo que esté preparada... ¿TENDRÍAS QUE CONTRATARLO? Sí, tendrías que contratarlo igualmente te cobrarían unos 500€- 600€ por gestionarte lo que es la declaración responsable. La declaración responsable es que no hace falta que un ingeniero o un arquitecto dé el visto bueno a tu proyecto.

... pero si tienes que tener un mínimo de preparación, tienes que leer la normativa municipal, tienes que presentar todos los documentos, facturas y demás... en qué consiste; primero solicitas una licencia de apertura y posteriormente solicitas una licencia de actividad... primero te hacen una inspección y ahí te conceden la de actividad. Entonces los trámites es primero ir al ayuntamiento y pedir todos los trámites y documentos que hacen falta para abrir una tienda, ellos te dan un listado de cosas que es el proyecto que tienes que presentar, en mi caso es declaración responsable y lo tuve que presentar yo. Y por otro lado al ser un comercio te piden que tienes que presentar el seguro del local, el contrato con los extintores, servicio de alarma, entonces solo para abrir una tienda ya tienes que gastarte unos 4.000€ luego tienes otros 600€ de tasa por abrir una tienda... entonces tu cuando has abierto la puerta ya has desembolsado 4.000€ sin comprar mercancía y sin comprar muebles, te digo solamente de trámite.

En España eso tiene que cambiar, tendría que ser primero abres la tienda y ahí si vas pagando... si quieres incentivar a que la gente haga negocio” (Tienda de vinos).

“Eso sí tuve que hacer trámites porque ellos (los propietarios anteriores) no tenían permiso... llevaban años pero Colmenarejo tiene un problema, no sé si has entrevistado otros comercios, y es que han construido con menos altura de lo permitido por la CAM y entonces no dan el permiso porque no tenía la altura, pero el ayuntamiento ha permitido esa construcción...entonces el ayuntamiento se calla, no cobraba a nadie esas licencias y nadie tenía licencias sabes...a la final ellos también tenían parte de la culpa.

El permiso tardó y hasta ahora no me lo han dado, ya me han dicho que está listo porque según lo que me han dicho han conseguido con la Comunidad de Madrid...no sé cómo se llama, un indulto o algo así porque somos varios que estamos así... pero tuve que contratar

un arquitecto que me ha hecho todo ese papeleo, lo presentamos y me han dicho ya que está positivo” (Herbolario).

Llama la atención la anterior afirmación respecto a las posibles omisiones por parte de algún ayuntamiento respecto al cumplimiento del marco regulatorio acerca del proceso de autorización de las licencias de operación. Nuevamente, aunque la normativa es de la Comunidad Autónoma, se deja en entredicho la capacidad individual que tienen para legislar los municipios.

“Mira, la verdad el Ayuntamiento se ha portado muy bien... con licencias y demás no nos han puesto trabas, los trámites normales que llevan, el tiempo normal que llevan... sí que es verdad que nos cuidamos mucho que el local estuviera dentro de la legalidad, con todos los permisos” (Tienda de Bicicletas).

Lo cierto es que definitivamente existen una serie de gastos iniciales a la entrada en operación de una actividad comercial, los cuales, si se trata de un pequeño minorista con capital inicial bajo pueden llegar a ser un factor que desmotive la creación de su establecimiento.

Cooperación

Con el fin de adoptar estrategias de cooperación o asociación entre empresas en la búsqueda de competitividad se crean los entornos negociados; estas formas de concentración empresarial buscan un beneficio conjunto mayor que el que se podría obtener de manera individual. Las asociaciones de comerciantes o empresarios son organismos creados para tal fin.

“El comercio tiene que tener siempre un representante porque, frente al ayuntamiento y demás pues es un apoyo, que entre todos para hacer peticiones, pues en ese sentido vamos todos a una, y la verdad que, bueno, en vez de ir cada uno por su lado, pues la asociación pueden encontrar mayor fuerza” (Asociación CyE).

“...Y luego a través nuestro contando siempre con el ayuntamiento, que sí que nos ayuda bastante, pues hacemos esto que te digo, estas ferias... entonces los juntamos a todos en un mismo espacio, ofertas sus productos a buenos precios, a ellos no les supone mucho económicamente asistir allí con lo cual todo lo que vendan es beneficio para ellos, entonces bueno, ese tipo de cosas sí que se hacen” (Asociación CyE).

Las asociaciones entonces, son una buena muestra de la concentración horizontal que se puede dar en el comercio minorista para beneficio del pequeño comerciante; haciendo que se logren resultados benéficos para los negocios de la zona. En éste caso, la Asociación de Comerciantes pretende ser un mecanismo de representación del comercio del municipio.

6.6 Quiénes son sus clientes o cuál es su mercado.

En las entrevistas realizadas se observa el conocimiento que tienen los pequeños minoristas del mercado a quien están ofreciendo sus productos, si bien por la experiencia y el tiempo que llevan con el negocio, o por lo que han podido percibir cuando han estudiado el mercado potencial al que quieren llegar.

Saben que sus clientes son quienes buscan un vino diferente a un precio accesible, una prenda de vestir que no encuentran en otro almacén y que no tendrá otra persona en la calle, una bicicleta de mejores prestaciones para practicar su afición de forma más profesional, o personas comprometidas con el medio ambiente que buscan una vida más “saludable” consumiendo productos ecológicos.

Así definen entonces sus clientes, lo cual resulta de gran importancia en el negocio si se quiere saber cuál es el mercado que se busca.

“¿Quién es mi cliente?... un cliente de renta media alta, a partir de 35 años, que reside principalmente en urbanizaciones alrededor del casco urbano.

Ahora cuidado porque si es verdad porque el estilo o la imagen del negocio se han orientado hacia un cliente joven... claro para mí joven hablo un cliente de 35-40 años.

El negocio se orienta hacia un cliente más elitista.

Yo podría ir por un cliente a partir de 50 años pero yo he ido por un cliente a partir de 35 años. ¿Cómo? Pues, uno con la imagen y dos por la oferta porque no son vinos clásicos...

Yo hubiera abierto una tienda con vinos de 30-40€ y haber ido por otro tipo de cliente, pero yo tengo vinos a partir de 5-6€... vinos diferentes, vinos modernos y busco ese cliente, para mí ese es un cliente joven. Un cliente clásico de vinos quiere ciertos vinos de un elevado importe y punto, es decir quiere vinos clásicos, no quiere descubrir nuevos vinos, solo quiere los de Ribera, los de Rioja, de Toro y vinos caros. Yo lo que he hecho es irme hacia lo otro, ¿por qué? Porque al final ese cliente es el futuro [risas], si coges un cliente de 35 años lo puedes mantener hasta los 55” (Tienda de vinos).

“Aquí en Colmenarejo va cambiando un poco de cara donde lo pongas eh... porque en Pozuelo por ejemplo los clientes eran siempre gente mayor, mucha gente que compraba

mucha infusión y mucho medicamento... cuando llego a Colmenarejo pensaba que iba a ser más o menos lo mismo pero era totalmente al contrario, la gente es más joven, más hippies, más alternativos, gente que quiso salir de Madrid del mogollón, una vida más tranquila y saludable se han venido para la sierra... gente que le importa la ecología... yo decía ¿qué pasa en Colmenarejo que no hay gente tan enferma como en Pozuelo? [risas]” (Herbolario).

“Tenemos tres tipos de clientes, el que te viene solamente cuando tienes un buen precio... cuando está buscando una súper oferta y tal, o cuando tiene una urgencia... tenemos el cliente que viene y te compra pero te marea los precios y se la pasa comparando, que mira que en otra parte vale tanto... pero al final termina siendo cliente también, pero tienes que bajar el precio para mantenerles... y tenemos el cliente fiel que es la gente del club y son los clientes que buscamos, ellos ni preguntan precio, ni piden rebaja, ni leches...” (Tienda de Bicicletas).

“Yo creo que son quienes buscan cosas que no encuentras en un centro comercial, yo intento tener un producto que no encuentres en Zara, en Mango en Stradivarius, en esos sitios... yo creo que eso es importante, que vengan a comprar un detalle, un regalo o que vengas a comprar algo para ti y que sepas que es especial, que es diferente... que se fijen en cosas que no ves por ahí. Tú sabes que si vas a Zara voy a comprarme un básico pero si vengo a ésta tienda y voy por la calle vez que esa camisa que yo llevo es diferente y no la lleva todo el mundo.

Y aparte que siempre vendo para cierto tipo de público, de venti tantos a cuarenta y tantos, osea no vendo para niñas ni para mayores, pienso que todas las tiendas deben estar especificadas para un tipo de cliente” (Tienda de ropa).

El pequeño minorista busca hacerse unos clientes propios, un mercado que se encuentre lo más alejado posible de los grandes competidores, por eso sus productos pretenden diferenciarse de los que puede encontrar en otro lugar. Estos productos están dirigidos a clientes que buscan un producto más específico el cual no sería tan fácil encontrar en cualquier otro comercio; ellos son entonces quienes se lo pueden ofrecer.

Sin embargo son conscientes de la doble actitud del consumidor y la usan a su favor; saben que tienen que convivir con las grandes empresas minoristas pero que ellas ofrecen productos de consumo “masivo”, por eso buscan ofrecer productos especializados que aporten distinción a quien los compre.

La diferenciación entonces es parte muy importante dentro de la búsqueda de un mercado propio. Lo es también conocer el entorno, las necesidades que pueden tener los clientes potenciales y saber que no hay dos clientes iguales, y tampoco dos mercados iguales.

6.7 Dificultades y amenazas del pequeño negocio minorista (factores socioeconómicos y culturales. La competencia y el precio).

Alrededor del pequeño minorista existen varios problemas que dificultan y amenazan la operación de su negocio. Cada comercio tiene una problemática particular y dependen de una serie de factores sociales, económicos y culturales como; las características de la zona, el tipo de cliente o de producto.

En adición a las diversas dificultades a las que cada uno se enfrenta, todos comparten dos problemas que también afectan su competitividad; la competencia y el precio. Para el caso del comercio minorista estos dos problemas están directamente relacionados porque como se ha visto anteriormente, las grandes empresas que son la mayor competencia, son quienes dominan la oferta de productos y a su vez el precio.

La problemática de cada pequeño minorista se describe a continuación de acuerdo con las respuestas obtenidas de las entrevistas; primero se analizarán los factores socioeconómicos y culturales que dificultan o amenazan el funcionamiento de cada pequeño establecimiento y seguidamente se analizará la situación individual respecto a la competencia y el precio.

Factores socioeconómicos y culturales

En el caso de vino pasión sus dificultades son: llegar al tipo de clientes deseado, hacer que vayan hasta su tienda, ya que existen factores que están jugando en su contra como la accesibilidad y la comodidad para ir a comprar, también la movilidad de sus clientes por otras zonas de la Comunidad de Madrid.

“Pero eso que implica, que hay mil desafíos...[risas] qué desafíos; llegar a una población que no está en el núcleo urbano, que no consume en Galapagar, es decir no viene a Galapagar a comprar pero que vive acá... y no compran en Galapagar porque no hay un comercio a la altura de sus expectativas, pero yo tengo clientes que no hacen vida en el pueblo pero vienen, compran vino y se van...al final prefieren venir al pueblo que está a

medio o un kilómetro que al pueblo que está a quince kilómetros... siempre que tus precios sean coherentes”.

“Yo tengo el problema que mi cliente no está por la calle, no pasa y entra, tengo que ir a buscarles, mi cliente objetivo vive fuera, y no pasa ni compra en Galapagar entonces no es consciente de los negocios que hay en el pueblo... ENTONCES CÓMO LLEGAS A ÉL? Entonces la inversión en publicidad es elevada, tienes que hacer una inversión importante hasta que la gente sepa que hay una tienda de vinos en el municipio, y el desafío es ver si llegas... ”.

“Hay gente que no quiere venir al pueblo porque es un pueblo donde se aparca mal, no hay donde aparcar y si aparca le cobran lo mismo que en Madrid pero en un pueblo” (Tienda de vinos).

En adición existe una dificultad de tipo social que tiene que enfrentar y es el hecho que a su cliente objetivo, que es la clase media alta, no le gusta ir hasta el casco urbano del pueblo.

“Hay que adaptar el modelo a la realidad, yo pensaba que había más gente por el pueblo y me ha sorprendido que mi cliente que vive en un chalet, el odio que le tiene al pueblo [risas], no quieren venir, les fastidia, les cobran por aparcar, encima esto está lleno de gentuza...” (Tienda de vinos).

También identifica una amenaza para su comercio y es de tipo cultural; el consumo de vino en España ha venido bajando con el tiempo.

“En la actualidad el vino no hace parte de la cesta de la compra”.

“Se está perdiendo la cultura del vino en los españoles y ha dejado de ser importante. Cada vez se consume más cerveza. Por ejemplo todo el tiempo ves anuncios de cerveza pero pocos de vino” (Tienda de vinos).

Ahora para el caso de la tienda de bicicletas, al analizar los problemas a los que se enfrenta, uno de ellos es que tiene un producto el cual no es de consumo frecuente, la compra de bicicletas y componentes se realiza de manera eventual. Además su mercado es muy específico; el producto que venden no es para todos los ciclistas sino para aquellos que practiquen el deporte de manera más profesional, lo cual reduce significativamente el mercado potencial.

Si sumamos estos dos factores tenemos como resultado que su mercado puede estar llegando a un punto de saturación y por eso los volúmenes de ventas han venido bajando.

“De hecho eso está empezando a pasar ya, cuando se hizo el cambio de la 26” a la 27,5” y 29” hubo un boom de venta de bicis... pero eso ya se está acabando porque la gente que hizo el cambio ya tiene su bicicleta y las ventas de nuevas bicicletas van a cuenta gotas”.

“Llevamos dos años y medio y tenemos que esperar que esto evolucione, no vamos mal, mal... hasta el momento no hemos perdido pero tenemos que dejar a ver si el negocio sube” (Tienda de Bicicletas).

La competencia y el precio

Respecto a la competencia, la tienda de vinos identifica como la más importante, las cadenas de supermercados, las cuales ofrecen gran variedad de vinos a precios muy difíciles de igualar; la estrategia de las grandes superficies es comprar grandes volúmenes, consiguiendo mejores condiciones con sus proveedores quienes generalmente son las grandes bodegas, y así controlar el precio.

Ante eso el margen de rentabilidad se hace muy bajo con lo cual no se puede ofrecer el mismo producto a un precio competitivo.

“La competencia son todas, porque tu dirías, con asesoramiento yo compito con otras tiendas... pues no porque el cliente que ya sabe de vinos no le hace falta asesoramiento. Yo tengo clientes que saben de vinos y otros que no... ese que sabe de vinos se puede ir a un supermercado y los supermercados cada vez tienen más oferta de vinos. ¿Y ESE ES EL CLIENTE CLÁSICO DEL QUE TU HABLABAS HACE UN MOMENTO? Si, o también un cliente joven pero que sabe de vinos... entonces los supermercados sí que son competencia, pero no todos, Dia o Mercadona no tienen buen vino, pero sí hay otras cadenas que si tienen buen vino, Supercor, Carrefour por ejemplo... y hay supermercados que tienen grandes bodegas, el vino es muy rentable para ellos porque lo venden muy caro, aprovechan ese desconocimiento... entonces es fácil combatir en precios un supermercado porque son caros [risas]”.

“El vino tiene un margen medio del 20%, eso añade mucha dificultad [risas], entonces yo no fijo un margen fijo, sino que hago un benchmarking, tengo un margen del 20%, puede ser que haya unos por debajo pero otros del 30-35% depende del precio en el mercado. Entonces yo veo que si el margen de ese vino on-line es un 20, yo intento quedarme en esa línea... mi principal referencia es el precio medio del mercado”.

“Lo que a mí me interesa son vinos poco conocidos de bodegas pequeñas porque están poco comercializados y si no hay referencia on-line yo puedo poner el precio que quiera. El margen de un vino conocido lo consigues con volumen y una tienda pequeña no puede

comprar volumen entonces no tienes descuentos, si quiero un descuento tendría que comprar a lo mejor 2.000€ en ese vino pero no hay posibilidad de tener 2.000€ de cada vino”.

“El problema de los descuentos es solo por volumen y para competir en precio y sin volumen pues no te da rentabilidad... entonces ese sistema que hay en España facilita que los grandes tengan precios más agresivos y me impidan a mi entrar en el mercado porque no me es rentable... eso no pasa en otros países por ejemplo en Francia una botella de vino vale lo mismo así compres una caja o una botella” (Tienda de vinos).

En el caso del Herbolario, los factores que inciden en la problemática del negocio también son variados.

De un lado está el problema del margen de rentabilidad que puede dejar el producto, ya que al tener un mercado limitado no puede hacer grandes pedidos a los proveedores y termina comprando en otra tienda más grande para re-vender el producto en su tienda, aumentando la escala en la cadena de distribución y afectando su rentabilidad.

“Los proveedores tienen un pedido mínimo de 150€, en cambio hay un almacén donde te vende lo que necesitas, pero si compras del almacén ya no ganas tanto sabes... ya pierdes por ahí un 10% que es lo que ganan ellos”.

“Yo no puedo tener todas las marcas porque hay muchas, solo tengo dos o tres” (Herbolario).

Y de otro lado está la competencia:

Una de ellas son otros herbolarios, y aunque no existen más en el municipio, si los hay en municipios cercanos. Nuevamente toman importancia los cambios en los estilos de vida y cómo estos influyen en los hábitos de consumo, ya que el aumento en la movilidad de las personas hace que sea más fácil trasladarse a municipios cercanos y aumentar sus opciones de compra.

Y por otra parte están las cadenas de supermercados, aunque en la entrevista no se reconoció como la principal competencia, es de resaltar que la estrategia de las grandes superficies es identificar nuevas oportunidades en el mercado y realizar grandes inversiones de capital e innovación tecnológica para ofrecer los productos que los consumidores están demandando a precios por debajo y difíciles de alcanzar para el pequeño minorista.

“En Colmenarejo no hay nadie más, pero en Galapagar hay 2 o 3 y yo creo que en la sierra la gente se mueve mucho sabes... ya están acostumbrados de coger el coche e ir al pueblo de al lado. ¿ENTONCES TU COMPETENCIA SON OTROS HERBOLARIOS? Yo

creo que si... porque Mercadona... no, ellos no tienen ecológicos... pero igual me bajó un poco los productos de celíacos, pero noto que mis clientes celíacos ya no quieren comer solo sin gluten, también quieren comer bio, sin azúcar... entonces los que no quieren ecológico van a un Mercadona” (Herbolario).

Respecto a la competencia, la tienda de bicicletas se enfrenta a tres tipos de competidores; el internet, las otras tiendas de bicicletas de la zona y las grandes tiendas.

De ellas, el internet es el principal competidor ya que no es posible competir con los precios que se ofrecen on-line. Las grandes empresas de comercio electrónico manejan volúmenes muy elevados de inventarios que permiten conseguir mejores precios con las marcas fabricantes a los cuales el pequeño minorista no puede vender, adicionalmente cuentan con la infraestructura logística en almacenamiento y transporte para lograr poner en manos del cliente su producto de forma más eficiente. Lo anterior se evidencia en las cifras de ventas on-line, donde los artículos deportivos son el segundo producto más vendido vía web.

“La mayor competencia además una competencia desleal, agresiva es internet... frente a internet no tenemos nada que hacer. En internet hay a veces productos que están más baratos de lo que nos da a nosotros la marca, la misma marca te exige hacer un pedido mínimo de 400€ para que no te cobre portes, mientras que con un pedido de 60€ ya te lo mandan a casa” (Tienda de bicicletas).

“¿Y PENSAR EN VENDER USTEDES POR INTERNET? Mmm... es que no hay margen para hacerlo, es que te piden cantidad y tienes que hacer contrato directamente con las marcas y estamos hablando de cantidades de dinero muy importantes y tener un almacén muy grande porque si te piden algo lo tienes que tener para enviarlo para mañana... el cliente final lo que está esperando cuando compra por internet es que en dos o tres días llegue a su casa, siendo dentro del país” (Tienda de bicicletas).

Los precios a los que venden las tiendas de bicicletas de pequeños minoristas son muy parecidos, partiendo del PVP y manejando un margen sobre éste, sin embargo y dada la liberalización de precios que existe en el mercado, cada establecimiento fija el precio a su conveniencia.

Por esta razón las tiendas de bicicletas cercanas se consideran como otro competidor importante; si bien es cierto no existe otra tienda en la población, la movilidad es un factor que define a los otros municipios como competencia directa.

“Los precios yo creo que andamos un poco igual porque siempre vienen PVP, yo siempre vengo por el recomendado, ni pongo más caro ni más barato”.

“Son pocas las tiendas que tienen precios agresivos y las tiendas no suelen bajar mucho el precio a no ser que sean bicicletas de fin de temporada...no te puedes tirar piedras en tu tejado... si te dedicas a vender barato solo te van a comprar cuando hagas rebajas y al final tendrás que cerrar”.

“Vendemos por el PVP recomendado que dan las marcas, trabajamos sobre ese precio y lo hacemos así para no fastidiar a nadie, ni para que alguien nos fastidie a nosotros... eso es lo que debemos de hacer todas las tiendas, pero otras tiendas hacen la picaresca; ponen un 10% más y ese es el 10 que tu después tienes que bajar, entonces nosotros no, nosotros vendemos al precio recomendado y no queremos engañarlos subiendo el precio para luego bajarlo... pero si esto sigue así pues nosotros también tendremos que hacerlo... porque nosotros estamos perdiendo dinero porque los clientes de confianza les haces un descuento y les regalas tu margen”.

De lo anterior también se desprende el hecho que las tiendas pueden utilizar la estrategia de bajar precios o basar su estrategia de marketing en el descuento; sin embargo exponen su imagen al ser percibidas como tiendas que pueden ofrecer productos de mala calidad (franja del precio psicológico) o tiendas de “oportunidad” en las cuales las personas solamente van a comprar cuando están en descuentos.

También se puede observar que existe una tendencia del cliente que compra en las tiendas de bicicletas a pedir descuento, el problema es que éste tipo de establecimientos maneja unos márgenes de rentabilidad muy reducidos y no se manejan grandes volúmenes que permitan maniobrar con el precio. Al final si un pequeño minorista se dedica a utilizar estas estrategias para vender puede quedar por fuera del mercado.

“También es verdad que pensamos que era un negocio que iba a tener más márgenes... una vez metidos en el negocio no hay los márgenes que pensábamos. Y luego, que el cliente final es un sector en el que siempre va buscando el descuento... ehh... no ha sido el negocio más acertado pero de momento estamos contentos”.

“También tenemos que hacer cambiar la forma de pensar a nuestros clientes que ya en vez de descuento ya saben que les vas a dar un buen precio lo mejor que podamos...”
(Tienda de bicicletas).

Por último, en el caso de la Tienda de bicicletas, las grandes superficies, aunque generan cierta competencia para éste tipo de actividad, durante la entrevista no fueron identificadas como la principal. La razón es que están dirigidos a clientes diferentes, es decir, el mercado de la pequeña tienda de bicicletas es más especializado y no compite con los artículos que ofrecen los grandes comercios. La doble actitud del consumidor lo lleva a comprar los artículos especializados en la tienda dedicada a ellos y el resto de productos “más genéricos” relacionados con las bicicletas los puede compra en las grandes tiendas.

"Las grandes tiendas te venden cualquier bicicleta con tal de vender mucho... la mayoría de comerciales que tienen vendiendo pues son chavales en muchos de los casos no entienden pero ni de lo que están vendiendo, les haces una pregunta técnica y no saben. Esas grandes tiendas no son la principal competencia, el entendido en ciclismo si va a una gran superficie a comprar algo va a hecho, no anda preguntando... sino, viene a una tienda pequeña a que le asesoren.

Las grandes tiendas van al ciclista ocasional o al aficionado, que van a buscar una bicicleta lo más barata posible” (Tienda de bicicletas).

La competencia más importante que existe para la Tienda de Ropa son las tiendas on-line. La gran disponibilidad de artículos, la facilidad para encontrar lo que el consumidor desea, la comodidad para comprar desde un solo sitio, sin desplazarse, y a cualquier hora de todos los días.

“Para mí, internet, las tiendas on-line... yo misma a veces me voy de centro comercial también y no compro nada, pero me meto en tiendas on-line y encuentro cosas y compro cosas... buscas una cosa en concreto, no tienes que irte a un centro comercial y darte doscientas vueltas para encontrarla, te metes en internet y encuentras todo”.

“La tienda on-line la haces a cualquier hora y en cualquier momento, compras desde tu casa y desde el móvil, en la oficina, yo que sé... en un rato compras y no tienes que pensar en un horario, a mí me llama la gente y me dice, a qué hora cierras? Es que salgo de trabajar y no llego hasta las 8:30 y entonces no alcanzan a llegar sabes... si tuviéramos venta on-line la gente se metería y compraría un domingo tranquilamente sabes... entonces yo creo que es más fácil” (Tienda de ropa).

Las grandes tiendas también son competencia pero en menor medida, como se había indicado anteriormente, el cliente objetivo de la tienda de ropa es quien quiera vestir con algo diferente a lo que encuentra en las grandes marcas; el concepto de diferenciación hace que éste

pequeño comercio se especialice en un mercado diferente y no pretenda competir con los grandes comercios. A pesar de ello, y también como habíamos mencionado anteriormente, la liberalización de la regulación en cuanto a horarios y días laborables benefician en mayor medida a las grandes tiendas, las cuales adicionalmente a ofrecer mejores horarios de atención están ubicadas en centros comerciales donde el consumidor encuentra mayor comodidad.

“Las grandes tiendas no son competencia en el producto, pero sí que pueden ser competencia en el tiempo; puedo comprar un domingo, que también está abierto a medio día... y también que en invierno hace frío en la calle y te metes mejor a un centro comercial y terminas comprando... veo competencia que los centros comerciales están tan cerca de los pueblos y las tiendas pequeñas... antes cuando yo abrí la tienda de Galapagar para comprar en un centro comercial tenías que irte a Madrid” (Tienda de ropa).

6.8 La ventaja competitiva del pequeño minorista para hacer frente a la competencia (fortalezas, oportunidades).

Los pequeños minoristas son conscientes que las grandes empresas llegaron para quedarse y amenazan su participación en el mercado de venta de bienes al por menor, son ellas quienes fijan las condiciones de mercado y determinan en gran medida el precio controlando la oferta de productos. Aun así, los pequeños comercios cuentan con ventajas sobre sus principales competidores y las potencializan para mantenerse competitivos.

En las entrevistas realizadas, cuando se plantea el tema sobre ¿Por qué crees que los clientes te compran? O cuando se preguntó sobre cómo hacer frente a la competencia; surge lo que los pequeños minoristas consideran sus ventajas competitivas.

Así como existen factores sociales y culturales que afectan la actividad del pequeño establecimiento, también existen factores del mismo tipo que los benefician y crean las condiciones para ganar mercado.

Sí la movilidad en ocasiones juega en contra, la proximidad es otras veces una ventaja; tener una oferta de productos que los consumidores requieren cerca de ellos es una oportunidad de negocio que los pequeños comercios saben aprovechar.

En adición, los pequeños minoristas están ofreciendo una propuesta de servicio que los consumidores no encuentran en las grandes superficies; un trato más cálido en el acto de la

compra, crear confianza en sus clientes, escucharlos y responder a sus inquietudes. Generar valor con un servicio más personalizado se convierte en una estrategia que genera una de las ventajas competitivas más importantes del pequeño comerciante.

“Porqué vienen a comprarme... uno por proximidad... lo siguiente que tienes que tener es precios competitivos, y eso te limita mucho la rentabilidad al principio... y a partir de ahí que es lo que obtienes en mi tienda de vinos, en mi caso... el valor añadido ¿cuál es? Una oferta respecto a supermercados donde prima la relación calidad- precio... y además lo que prima es el asesoramiento, es decir, tú vas a comprar un vino a un supermercado y ahí nadie te va a decir nada del vino, entonces qué pasa, que el vino es un producto que necesita asesoramiento, si tú no sabes de vinos la gente tiene miedo al elegir uno... por eso el vino es un producto complejo a nivel de venta... entonces el asesoramiento está muy valorado porque hay igualdad de precio pero yo prefiero que alguien me explique qué vino me voy a llevar, a llegar, elegir uno y equivocarme” (Tienda de vinos).

“Sí, los que me cuentan porqué vienen hasta acá, me cuentan que es por el trato... es que allá no me gusta el señor que me atiende... es que siempre quiere venderme más de lo que necesito, también como él pasa consultas entonces parece que te quiere vender de todo. Por eso es que yo no paso consultas, para que la gente no crea que yo te digo que tome cuatro cosas porque te quiero vender cuatro cosas...entonces crea la duda” (Herbolario).

“Me gustaría pensar que nosotros lo que intentamos vender es la profesionalidad, el saber hacer bien las cosas, el ser honrados... y mucha gente nos agradece el trato que tenemos... y de ciclista a ciclista lo que busca la gente es un buen mecánico de taller”.

“Las grandes tiendas te venden cualquier bicicleta con tal de vender mucho... la mayoría de comerciales que tienen vendiendo pues son chavales en muchos de los casos no entienden pero ni de lo que están vendiendo, les haces una pregunta técnica y no saben. Esas grandes tiendas no son la principal competencia, el entendido en ciclismo si va a una gran superficie a comprar algo va a hecho, no anda preguntando... sino, viene a una tienda pequeña a que le asesoren” (Tienda de bicicletas).

“Mi tipo de cliente es un cliente que quiere pasar un tiempo hablando conmigo, ya mis clientas se vuelven mis amigas” (Tienda de ropa).

“Pero el pequeño comercio es un trato más cercano, por ejemplo yo personalmente siempre trato de ir al pequeño comercio eh, y ellos si achacan un poco al tema de la gran superficie... pero bueno igual la gran superficie también tiene que existir, sí que es verdad que hay demasiadas pero bueno, en cada municipio tenemos presencia siempre de centros de éste tipo” (Asociación CyE).

“Cuando hablo de descuidar al cliente es no atenderlo en condiciones, no hablar con él, que te dé igual si compra o no... porque es la diferencia con la gran superficie... allá hasta que encuentres lo que buscas, hasta que encuentres un vendedor... no es una atención personalizada” (Asociación CyE).

“El pequeño comercio lo que tiene que hacer, bueno lo que está haciendo, es que tu comercio lo tienes que cuidar día a día y aunque lleves aquí muchos años, bueno aquí o el cualquier municipio, es que cuando el comercio se ha puesto en marcha no hay que descuidarle, siempre tienes que estar pendiente, lanzando buenos productos, teniendo un buen escaparate que llame la atención a la gente que pasa por la calle y entre, una atención muy personalizada... en eso es lo que se tiene que diferenciar el pequeño comercio de la gran superficie... tiene que competir así... así y con cercanía al cliente ofreciéndole buen producto a buen precio que al final es lo que se busca” (Asociación CyE).

Junto con la personalización en el servicio, un factor social que se convierte en una ventaja para el pequeño minorista es la tendencia que tienen las personas a diferenciarse unas de otras; los pequeños comerciantes buscan ofrecer productos más personalizados. De ésta manera se convierten en tiendas especializadas en determinados productos que satisfacen esa necesidad de diferenciación.

“Yo creo que mis clientes son quienes buscan cosas que no encuentras en un centro comercial, yo intento tener un producto que no encuentres en Zara, en Mango en Stradivarius, en esos sitios... yo creo que eso es importante, que vengan a comprar un detalle, un regalo o que vengas a comprar algo para ti y que sepas que es especial, que es diferente... que se fijen en cosas que no ves por ahí. Tú sabes que si vas a Zara voy a comprarme un básico pero si vengo a ésta tienda y voy por la calle ves que esa camisa que yo llevo es diferente y no la lleva todo el mundo” (Tienda de ropa).

Una ventaja que tienen los pequeños comerciantes es el contacto directo que tienen con el cliente, así conocen de primera mano las necesidades de su mercado. Lo anterior unido con la intuición y olfato que lo caracteriza ha hecho que aproveche los cambios culturales de la sociedad para identificar oportunidades de negocio. Prueba de ello son los productos que ofrecen las tiendas entrevistadas; vinos y ropa para un cliente en constante evolución y que busca novedad, bicicletas para un consumidor que ahora tiene más tiempo para el ocio y es consciente de estar en buena forma física, y productos ecológicos para todas las personas

comprometidas con el medio ambiente y que pretenden mejorar su calidad de vida por medio de productos naturales los cuales actualmente se consideran más sanos.

Las anteriores ventajas competitivas deben hacerse sin descuidar la naturaleza económica del negocio, vender buenos productos a un precio razonable para obtener la rentabilidad deseada. Aunque las mayores fortalezas que tiene el pequeño minorista es la propuesta de valor basada en el servicio y la especialización en productos personalizados, no significa que no existan bienes sustitutos al suyo, así el objetivo sea tener un mercado propio para no competir con los grandes; por esta razón es importante tener en cuenta el precio de la competencia para establecer su política de precios y de ventas. Como se había mencionado, el margen del pequeño minorista es reducido para manejar el precio, sin embargo puede diseñar políticas de ventas que le permitan fidelizar clientes por medio de una compra frecuente.

“Entonces para que no se vaya al supermercado tienes que hacer una serie de cosas, entre ellas, tener un precio parecido, vale, en mi caso tengo un programa de puntos que vas acumulando y te doy un vino gratis” (Tienda de vinos).

“Si tú en la tienda me haces diez compras, pues en la siguiente te hago el 20% de descuento, entonces ya la gente lo sabe y me compra más en esa última sabes...” (Herbolario).

“La gran superficie no es que ofrezca siempre precios más bajos; sí que es verdad que si vas y compras un poco de todo pues al final te puede salir más barato, pero si tú vas a una gran superficie y compras un producto como tal, yo te digo que no está más barato en una gran superficie que en una tienda de barrio, seguro que no. En la cesta de la compra pues tú dices vale, pero si dices voy a comprar una sola cosa no” (Asociación CyE).

6.9 Comportamiento del comercio minorista después de la crisis.

Teniendo en cuenta la situación económica actual en España, lo que se pretende con éste tema dentro del análisis es conocer la posición de los pequeños minoristas respecto al último periodo de crisis por el que ha pasado el país. Lo anterior considerando que las personas se ven de una u otra forma afectadas por las épocas difíciles; en el caso de los entrevistados por ejemplo se observó uno de ellos que tuvo que hacerse pequeño minorista debido a la ausencia de oportunidades laborales en su profesión.

Aunque algunos de ellos no estuvieron activos en los años anteriores, si es interesante analizar el punto de vista de los entrevistados ante las épocas actuales de la economía Española, es decir, como ven su comercio ante la situación actual.

La primera percepción que se tiene es que aún no se ha salido de la crisis económica, los establecimientos que estaban abiertos para la época vieron como sus ventas disminuían y tuvieron que sobrevivir a las peores épocas, sin embargo también han observado que de un tiempo hacia acá, las ventas han mejorado.

“Yo abro al final de la crisis... porque hasta ahora estamos saliendo...” (Tienda de vinos).

“Empezamos en el 2011 y nos decían, estáis locos cómo van a invertir el dinero en eso ahora que estamos en crisis... ahora todo el mundo está cerrando como vais a abrir pero si no invertimos el dinero ahora pues en dos años no tendremos ni dinero, ni negocio... mi esposo y yo estábamos en paro y con tres hijos era complicado. Con un poco de miedo pero bueno, venga... va a funcionar... los dos primeros años fueron difíciles, mucha gente ya no venía aquí porque la chica de antes nunca tenía nada y tenía que encargar todo... todo el mundo se fue, y hasta hacer el trabajo de rescatar a todo el mundo.

Los dos primeros años también se notó la crisis porque todo el mundo que venía estaba preocupado en cuánto costaba todo y se notaba que compraban con menos alegría... yo hacía algo que me enseñaron en un cursillo que era el tique medio...entonces ibas viendo que al principio el tique medio era de 11€ [ejemplo] y luego ibas viendo que ya eran de 20€, luego de 25€ sabes... entonces ya ibas viendo que la gente ya estaba gastando más. Los dos primeros años fueron muy difíciles, no sobraba nada, todo el tiempo era comprando y pagando... no salíamos a vacaciones, nos tuvimos que mudar a casa de mi suegro porque no alcanzaba para pagar el alquiler...luego fue mejorando. Ahora el negocio es rentable... vivimos solo de eso” (Herbolario).

“Yo creo que estamos todavía en crisis, y en cuanto se levante la situación y nos acompañen las ventas del ciclismo, funcionaremos” (Tienda de bicicletas).

“Si, se notó... mira yo cuando abrí la tienda al principio compraba mercancía una barbaridad, y muchas marcas que yo compraba, [ejemplo] Fun and Basic se fue a pique, Flamenco... marcas que yo tenía en la tienda desaparecieron y para mí también fue duro porque tienes que buscar otra vez un producto que encaje con el cliente y que esté bien de precio y tal me fue muy difícil...” (Tienda de ropa).

Ahora bien, también depende del tipo de producto y cómo se comercialice; existen bienes para los cuales la época de crisis puede ser incluso una oportunidad.

“el cliente de vino yo creo que es un sector que ha resistido bien la crisis, en hostelería sí se ha visto perjudicado porque la gente ha dejado de pedir vino, pero la gente sí ha consumido más vino en casa. Es decir, el sector del vino yo creo que ha sufrido pero las tiendas que venden vino no porque la gente lo compra para consumirlo en casa... porque un vino que yo te vendo en 15€ en un restaurante te va a costar 40€” (Tienda de vinos).

Los factores de tipo económico en el mercado generalmente son una gran amenaza para el pequeño minorista, por ejemplo en épocas de crisis, los pequeños comerciantes son quienes más se afectan; por una parte porque no tienen la capacidad de reacción para responder con precio ante las fuerzas del mercado, y por otra parte porque en ocasiones ofrecen tipos de productos que son adquiridos cuando el gasto medio aumenta.

“Esto es un capricho y tú lo primero que te quitas cuando no hay dinero, es el capricho... ahora es cuando está levantando un poquito cabeza, pero aún sigue eh...” (Tienda de bicicletas).

6.10 Perspectivas y percepción del minorista acerca de su permanencia en el mercado.

Aunque son más las dificultades y amenazas que las ventajas competitivas, el pequeño minorista tiene una visión a futuro de su negocio, si bien es cierto ha perdido competitividad en el mercado, aún se mantiene y tiene oportunidades de permanecer en el sector.

Los comerciantes entrevistados tienen la percepción de que para mantenerse en el negocio deben tener una gran capacidad de cambio y adaptación a la dinámica del mercado, para ello deben: diversificar sus artículos para ofrecer los que el consumidor demande, innovar constantemente para encontrar nuevos productos y mejores formas de vender, modernizar su operación y mantenerse al día con las nuevas tendencias de mercadeo.

“Hay que aumentar la oferta, por eso está la cerveza artesanal porque la cerveza se vende más y nadie en la zona vende cerveza artesanal, entonces quiero aprovechar y llenar todo esto de cerveza [señala la oficina en la cual nos encontramos que está en el mismo establecimiento]” (Tienda de vinos).

“Yo confío por lo que estoy viendo que se van abriendo más comercios que la gente se está mentalizando otra vez del pequeño comercio y no tanto gran superficie pienso que en unos años el pequeño comercio volverá a estar en auge... se está empezando a poner de

moda, esto al final es una rueda, lo que pasaba hace algunos años puede pasar ahora, la gente volverá al comercio de barrio.

Claro, siempre que el comercio ofrezca en condiciones... pero claro, ahí el pequeño comercio tiene que ver la forma de modernizarse porque no es solo tener clientes, sino que nunca te mantendrás... hoy en día la gente está abriendo mucho pequeño comercio de diferentes tipos y como no te pongas al día te quedas atrás eh. Porque claro, está abriendo mucha gente joven, y la gente joven está preparada, tienen nuevas ideas de ventas, nuevas maneras de captar clientes y bueno, las redes sociales son súper importantes, al final si haces buena imagen en las redes sociales la gente acude a ti, eh” (Asociación CyE).

Yo lo que le animo a la gente mayor que tiene pequeños comercios es a que avancen, porque si no al final te quedas obsoleto. Tienes que ponerte al día en todo” (Asociación CyE).

Teniendo en cuenta la necesidad de modernización que tiene cualquier comercio que pretenda mantenerse en negocio, el internet es una herramienta fundamental dentro de dicho propósito; las redes sociales son uno de los mecanismos más efectivos para posicionar un local y un producto, las páginas web son la vitrina virtual de mi establecimiento, y las tiendas on-line pueden ser una herramienta para mejorar la competitividad y la productividad del pequeño minorista.

“Hay que dar pasos, de momento está la tienda pero hará falta la tienda on-line, no para vender o competir fuera del término municipal sino para que la gente que no quiere venir al pueblo porque es un pueblo donde se aparca mal, no hay donde aparcar y si aparca le cobran lo mismo que en Madrid pero en un pueblo. Entonces si a futuro aumenta el volumen de clientes hay que tomar medidas, hay que subir todo on-line para que puedas hacer el pedido, yo te lo llevo a casa, pero tú puedas seleccionar los vinos...hay que tener una foto y una descripción...” (Tienda de vinos).

“Una vez intenté vender yo pero no me funcionó, no sé si es porque no sabemos manejar una página web... eso se quedaba ahí en el limbo, nadie nos conocía, en un año no hemos tenido un pedido por internet” (Herbolario).

“Incluso yo pondría una tienda on-line y cerraría mi tienda, con eso te digo todo... ¿Y HAS PENSADO HACERLO? Sí, es una opción que tengo ahí, osea si veo que mi vida se va a basar más en otras cosas, si mi proyecto sea mi niño pues la venta on-line sería una opción porque quiero seguir con la venta de ropa pero por otro camino” (Tienda de ropa).

Lo cierto es que incursionar en la venta on-line requiere de un nuevo modelo de negocio para el cual se necesitan nuevos conocimientos, habilidades y capacidad instalada. No todos los pequeños comercios pueden estar preparados para ello o estar dispuestos a hacer el cambio.

Por otra parte, la innovación también supone que el pequeño minorista puede revisar cuál es la situación de su negocio y tenga que re-orientar su negocio hacia una actividad relacionada pero con otro objeto social el cual ya no es la comercialización de bienes, sino, otras ramas del comercio como por ejemplo la hostelería o la prestación de servicios

“El futuro que puedo ver en la tienda de vinos es tal vez pasar a la hostelería, es decir que te puedas tomar un vino aquí, que el cliente pueda tomar un aperitivo que me permite vender a cualquier hora, y dos que puedo aumentar el margen vendiendo por copas y también puedo aumentar el margen porque el IVA pasa del 21% al 10%. Esa puede ser una buena estrategia, pasar a una vinoteca...pero hay una inversión gorda. Esto te haría ir rápido y conseguir mejores resultados rápido pero necesitas invertir” (Tienda de vinos).

“Necesitamos que nos acompañe la venta de bicicletas, en el momento que se saquen unas poquitas más, pues estaremos cobrando un sueldo... el taller te ayuda pero para cubrir los gastos y demás...” (Tienda de bicicletas).

Ahora bien, de acuerdo con las características del producto, unos minoristas pueden ver con mayor perspectiva su negocio, la sociedad y los consumidores son finalmente quienes deciden qué tipo de producto puede tener mayor futuro y los pequeños empresarios deben estar atentos a esa lectura del mercado para ubicarse en lo que tenga demanda.

“Yo creo que cada vez más el tema ecológico va aumentando, y ahora hay como toda una revolución de alimentación, todo el mundo quiere comer más sano... está muy de moda esto. Espacio físico ya no tengo en la tienda... mi sueño era ocupar ésta tienda que está vacía aquí al lado, y hacer de un lado una especie de cafetería y de otro lado la tienda. Yo quería pero ahora ves, por mi falta de conocimientos en esa parte empresarial, yo no sé si eso es lo mejor o abrir una segunda tienda” (Herbolario).

Por último, la percepción que se tiene es la de vender más y más barato, sin embargo esto no siempre ocurre con facilidad en el pequeño minorista ya que los volúmenes y los precios son generalmente manejados por las grandes empresas. Como habíamos mencionado, entrar en una estrategia de ventas basada en precio puede ser a largo plazo perjudicial para el pequeño minorista y quedar por fuera del mercado. Por eso la opción es potencializar las ventajas

competitivas y tratar de hacer un mercado propio para no tener que competir en las variables donde se es débil.

“En mi negocio particular, ¿hay futuro? Si, ¿difícil? Si [risas], el problema del vino es el margen, sí que es cierto que el negocio es vender cantidad, un buen cliente de vino se lleva una o dos cajas... al final es un producto que se consume más que la ropa pero tienes que tener una gran masa de clientes porque es un negocio que se basa en el volumen... aquí el desafío es saber si puedes llegar a esa gran masa; yo creo que se puede”(Tienda de vinos).

“Ha cambiado todo muchísimo, de vender un vestido de ciento y pico pues te das cuenta que nadie lo quiere, que tienes que buscar una mercancía que se adapte más e ir bajando los precios...mercancía cada vez más barata y ... de antes pensar en comprar y decir, madre mía esto yo no lo vendo, pues ahora te lo piensas. Ahora hay que bajar el precio, ya no puedes permitirte lo de antes, eso ya nada” (Tienda de ropa).

CONCLUSIONES

- Aunque actualmente siguen teniendo la cuota del mercado más grande dentro del comercio minorista, los pequeños establecimientos han venido perdiendo participación dentro del negocio; lo anterior debido a la llegada de nuevos competidores y a un nuevo modelo de negocio.
- La actual Ley de Ordenación del Comercio Minorista, dentro de la búsqueda de liberalización y flexibilización del marco regulatorio y con el objetivo de buscar mayor competitividad y eficiencia del sistema productivo español, ha terminado por favorecer a las grandes empresas ya que son ellas quienes responden de manera más eficiente los cambios propuestos por la dinámica del sector. Son ellas quienes pueden controlar mejor los diferentes estadios de la cadena de valor; la búsqueda de competitividad por medio del marco regulatorio no se cumple en el sentido que todos los agentes puedan competir en igualdad de condiciones, siempre el grande desplazará al pequeño.
- La eliminación del régimen de autorización para el establecimiento del comercio minorista el cual buscaba dinamizar y flexibilizar los trámites para la instalación de un comercio en favor de la libertad de empresa y competitividad del sector, hizo que también se eliminara la solicitud especial de autorización para las grandes superficies. Al intentar favorecer la libertad de empresa también se ve desfavorecido el pequeño comerciante quien ve como las grandes tiendas invadieron su territorio.
- En el sector del comercio minorista quienes ejercen una posición dominante del mercado en cuanto a la oferta son las grandes superficies; son ellos quienes tienen la capacidad para fijar las condiciones de venta y ejercer una posición casi de “oligopolio” para manejar el mercado.
- En cuanto al funcionamiento de los pequeños comercios de la Sierra, la mayoría de establecimientos son manejados por sus propietarios quienes se encargan de toda la administración y operación del negocio, exceptuando las labores contables y fiscales las cuales están tercerizadas en gestorías. En los casos donde existe contratación de personal, generalmente es un empleado quien se desempeña como dependiente del local. El manejo familiar del negocio es otra característica encontrada en el pequeño

minorista por lo cual en ocasiones ese colaborador resulta ser un miembro de la familia.

- Los pequeños minoristas que se dedican a la comercialización de productos deben ubicarse en la primera etapa de la cadena de distribución; es decir, su proveedor debe ser el fabricante. Con ello pueden garantizar que su rentabilidad no se verá afectada por otros distribuidores o mayoristas, y en adición que eventualmente logren mejores condiciones de negociación de sus suministros.
- Existen varios motivos por los cuales las personas deciden emprender el reto de ser propietarios de su negocio, sin embargo son pocos quienes lo consideran su primera opción de actividad laboral; la iniciativa empresarial resulta entonces una consecuencia de las necesidades de supervivencia de las personas. Otros factores influyen posteriormente en la toma de decisión de montar un establecimiento comercial como son; los medios económicos o la financiación que puedan conseguir para el proyecto, los trámites administrativos que conlleva, y la observación de las oportunidades de negocio que ofrece su entorno. En relación con esto último, los pequeños minoristas tampoco cuentan con los conocimientos técnicos o la formación empresarial que les permita tener las herramientas para identificar si las oportunidades de negocio que “intuye” en su labor de observación son las acertadas, simplemente, en la mayoría de los casos, son el producto de una necesidad de encontrar una actividad económica que les permita ganar el dinero suficiente para vivir.
- La experiencia empírica que puede llegar a tener se convierte entonces en la principal herramienta que tienen para determinar qué vender, cómo venderlo y en dónde venderlo. Generalmente su mercado es local, está enfocado a un cliente de proximidad y se especializa en un solo tipo de producto.
- Alrededor del pequeño minorista español y concretamente el de la Sierra de Madrid, existen varios problemas que dificultan y amenazan la operación de su negocio. Cada comercio tiene una problemática particular y dependen de una serie de factores sociales, económicos y culturales como; las características de la zona, el tipo de cliente o de producto.

En adición a las diversas dificultades a las que cada uno se enfrenta, todos tienen en la competencia el principal problema a superar. Los competidores del actual modelo de negocio son; los pequeños establecimientos de la zona, las grandes superficies y el comercio electrónico.

- Las grandes superficies, o las grandes marcas se convierten en la mayor competencia del pequeño minorista hoy en día; son ellas quienes dominan los factores de producción en varios estadios de la cadena de valor, controlando así la oferta de productos y a su vez el precio.
- El comercio electrónico es otro de los grandes competidores; la tendencia a comprar productos por internet va en aumento, en ocasiones las condiciones de precio y la capacidad instalada de las empresas especializadas en vender on-line para entregar su producto en las mejores condiciones al comprador son muy difíciles de equiparar por el pequeño minorista.

Sin embargo lo anterior no debe ser ajeno a los pequeños comercios, el comercio electrónico es una realidad con la que debe convivir y no es un formato de venta exclusivo de las grandes empresas. Nuevamente cobra importancia la capacidad de formación e innovación que puedan tener, ya que éste tipo de venta se puede convertir en un complemento estratégico dentro de la venta tradicional en el establecimiento. Incluso si la decisión no es vender por internet (tienda en línea) el pequeño minorista debe hacer presencia en la red por medio de páginas web y/o redes sociales para “vender” su imagen de marca ya que muchos clientes buscan información de la empresa y sus productos por ésta vía.

- Ante los problemas que dificultan su actividad y las amenazas del entorno que comprometen su permanencia en el mercado, el pequeño minorista español debe identificar cuáles son sus ventajas y poner en práctica estrategias para lograr ser competitivos en su sector.

Así como existen factores sociales y culturales que afectan su negocio, también existen factores de ese tipo que pueden aprovecharse para generar oportunidades de negocio.

- Los pequeños establecimientos están ofreciendo una propuesta de servicio que genera valor; un trato más cálido en el acto de la compra, crear confianza en sus clientes, escucharlos y responder a sus inquietudes. Un servicio más personalizado se convierte en una estrategia que genera una de las ventajas competitivas más importantes del pequeño comerciante.
- El pequeño minorista busca hacerse unos clientes propios, un mercado que se encuentre lo más alejado posible de los grandes competidores, por eso sus productos pretenden diferenciarse de los que puede encontrar en otro lugar. Estos productos

están dirigidos a clientes que buscan un producto más específico el cual no sería tan fácil encontrar en cualquier otro comercio; ellos son entonces quienes se lo pueden ofrecer.

Son conscientes de *la doble actitud del consumidor* y la usan a su favor; saben que tienen que convivir con las grandes empresas pero que ellas ofrecen productos de consumo “masivo”, por eso buscan ofrecer productos especializados que aporten distinción a quien los compre.

- Lograr una ventaja competitiva con base en la diferenciación y especialización pueden ser las estrategias que generen mejores resultados al pequeño minorista; el objetivo de ambas debe ser lograr la fidelización de sus clientes haciendo que elijan su establecimiento y sigan acudiendo a él con el paso del tiempo.
- Respecto a las épocas de crisis, los pequeños comerciantes son quienes más se afectan; por una parte porque no tienen la capacidad de reacción para responder con precio ante las fuerzas del mercado, y por otra parte porque en ocasiones ofrecen tipos de productos que son adquiridos cuando el gasto medio aumenta.
- Las perspectivas para mantenerse en el negocio pasan por saber aprovechar las ventajas competitivas, tener una gran capacidad de cambio y adaptación a las nuevas tendencias del mercado, innovar constantemente para encontrar nuevos productos y mejores formas de vender y modernizar su operación. La clave está en fusionar su experiencia y conocimiento del entorno con herramientas de formación, innovación y habilidades técnicas y así dar el paso a convertirse en empresarios con capacidad para tomar decisiones estratégicas de cara a ser competitivos en su sector.

El reto entonces no es competir contra las grandes empresas por la cuota de mercado de un producto, sino ganar un mercado propio transformando el artículo según las necesidades de su mercado objetivo, o generar una propuesta de valor dentro del acto de la compra que los diferencie y que de ésta manera los consumidores los prefieran.

- Efectivamente el pequeño minorista en España ha venido perdiendo participación en el mercado, lo cual no significa que a largo plazo pueda ver comprometida su permanencia, así como existen dificultades y amenazas, también existen factores que generan ventajas las cuales debe saber aprovechar para mantenerse competitivo. En un mercado actual tan complejo siempre existirá una oportunidad de negocio, y que una persona con la necesidad de subsistir tendrá la iniciativa de aprovechar.

Por eso debe reinventarse constantemente, los pequeños minoristas que desaparecen son quienes no se adaptan a las nuevas tendencias del mercado; no hay que confundir el *comercio tradicional* con un comercio obsoleto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alonso, José Luis y Méndez, Ricardo. “Innovación, pequeña empresa, y desarrollo local en España” (2000). Biblioteca Civitas Economía y Empresa.
- Banco de datos Almudena. *Búsqueda de series en el banco de datos por municipio*. www.madrid.org/desvan/inicio.icm
- Boletín Oficial de Estado. “3365. *Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista*” (2010). BOE nº 53 del martes 2 de marzo de 2010.
- Boletín Oficial de Estado. “*Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista*” (2016). BOE nº 15 de 17 de enero de 1996.
- Boletín Oficial de Estado. “Ley 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid” (2008). BOE nº 226 de 18 de septiembre de 2008.
- Dirección General de Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid. “El comercio de Madrid en cifras” (2017). D.G. de Comercio y Consumo, documento oficial, junio de 2017.
- Dirección General de Comercio Interior. “Análisis territorial de comercio minorista. Viabilidad e impacto de la implantación de establecimientos minoristas” (1995). Ministerio de Comercio y Turismo, colección de estudios, Madrid 1995.
- Instituto Nacional de Estadística. “España en cifras” (2017). INE, publicación 2017.
- Instituto Nacional de Estadística. “Comprar y vender, panorámica del comercio en España” (2011). Cifras INE, boletín informativo 1/2011.
- Instituto para la formación de la Comunidad de Madrid. “El comercio minorista en la Comunidad de Madrid” (1996). Área de formación para la innovación en la empresa del Instituto para la formación de la Comunidad de Madrid.
- Llopis Vañó, Francisco. “Iniciativa empresarial de la pequeña empresa” (2000). Publicaciones Universidad de Alicante.

- Martínez, María; Martínez, Noemí y Jiménez, Ana. “Análisis de las estrategias de precios en el comercio minorista en España: Evidencias en el sector de productos de gran consumo e implicaciones para la gestión comercial” (2008). Revista de estudios sobre consumo n° 84.
- Matea, María y Mora, Juan. “*La evolución de la regulación del comercio minorista en España y sus implicaciones macroeconómicas*” (2009). Banco de España, documento de trabajo n°0908.
- Matea, María. “La transposición de la Directiva de Servicios a la normativa española del comercio minorista” (2011). Banco de España, boletín económico 105 octubre de 2011.
- Pera, Leonard. “Social commerce, 100 consejos para vender en internet” (2013). Colección E-mprende, Algón editores.
- Rebollo, Alfonso. “Gestión empresarial, estrategias del comercio minorista” (1994). Revista distribución y consumo n° 10, abril-mayo 1994.
- Schwartz, Pedro. “El grado de concentración de la distribución comercial en España: ¿Peligra la competencia?” (1999). Instituto de estudios del libre comercio IDELCO.